

DANIEL MOROZOWSKI

PANORAMA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL NO BRASIL

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade do Setor
de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do título de
Especialista no Curso de Pós-Graduação
em Gestão de Negócios 2003

Orientador: Prof Leszek Celinski, Msc.

CURITIBA
2004

... são tarefas imensas e desafios que exigem nossa participação ativa nas mudanças, mas elas são possíveis se participamos, se não ficarmos esperando que as soluções caiam do céu ou sempre sejam tomadas pelos outros. Não se pode delegar cidadania; ou ela exerce ou não existe.

Betinho

RESUMO

Monografia de pós-graduação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios do Setor de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (UFPR), no período de Março de 2003 a Setembro de 2004, pelo aluno Daniel Morozowski. A responsabilidade social alcançou, enfim, um caminho que pode trazer alguma mudança para a melhoria da condição de vida de todos os cidadãos – ela alcançou as empresas. O novo grande desafio é disseminar a ação social e trazer à tona a realidade tanto do autor da ação (a empresa) como do detentor da necessidade (o povo). Para mostrar a necessidade da responsabilidade social e 'disseminar' esta ação social da maneira correta deve-se: conhecer a parte histórica da responsabilidade social empresarial; analisar os conceitos que envolvem o tema; estabelecer paralelos, contextualizando a responsabilidade social; e estudar os reflexos da responsabilidade social nas organizações. Lembrando sempre que o objetivo maior das empresas é o lucro para defender sua permanência no mercado. A responsabilidade social também traz ganhos nesta ação, como a melhora na imagem e nas vendas, e vantagens aos acionistas e investidores; podendo no caso da falta ou no mau emprego desta ação vir a trazer perdas às empresas. O que não se pode negar é que hoje a responsabilidade social faz parte de uma boa administração, podendo garantir a autopreservação da organização.

Palavras chave: Responsabilidade Social, Empresas, Organização, Ação Social.

ABSTRACT

Masters degree monograph presented to the Business and Administration Master Program of the Applied Social Sciences Section – Accounting Department of Parana Federal University, in the period from March 2003 to September 2004, by the student Daniel Morozowski. The social responsibility has finally reached a way that can bring some changes in the social status improvement of every citizen- it reached the companies. The new great challenge is to disseminate the social work and bring up the action performer reality (the company) and the need detainer reality (the people). To show the need of the social responsibility and to disseminate this social work in a correct way you should: know the historic part of the managerial social responsibility; analyze the concepts that involve the subject; establish parallels contextualizing the social responsibility and study the reflex of the social responsibility in the organizations. Always remembering that the main goal of the companies is the profit to defend their permanence in the market. The social responsibility also brings some gains to this action, such as image and selling improvement and advantages to the stockholders and investors. But the lack or wrong use of this action can bring losses to the companies. What can not be denied is that today the social responsibility belongs to a good administration being able to assure the organization self preservation.

Key words: Social responsibility, Companies, Organization, Social Work.

SUMÁRIO

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
1. INTRODUÇÃO	1
2. PROCEDIMENTO METODOLOGICO	2
2.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	2
2.2. HIPOTESE DO TRABALHO	3
2.3. JUSTIFICATIVA	4
2.4. OBJETIVO DA PESQUISA	8
2.4.1. Objetivo Geral	8
2.4.2. Objetivos Específicos	8
2.5. METODOLOGIA	9
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA/FILOSOFICA	10
3.1. Histórico	10
3.2. A Responsabilidade Social no Brasil	12
3.3. Conceitos	14
3.4. Responsabilidade Social Empresarial	17
3.5. Responsabilidade Social Organizacional	20
3.6. O Conceito de Dívida Social	21
3.7. O Conceito de Problema Social	23
3.8. O Conceito de Empresa-cidadã	24
3.9. O Conceito de Empresa Socialmente Responsável	25
3.10. Definindo Padrões de Atuação Social	29
3.11. Mudanças Crescentes	33
3.12. Maior Pressão por Conduta Ética	34
3.13. Implicações Gerenciais	37
3.14. Fatores Ambientais mais Variados	38
3.15. Fatores Sócio-culturais	39
3.16. Estágios do Exercício da Responsabilidade Social Empresarial	40
3.17. Reflexos Na Organização	48

3.18	Por Que Responsabilidade Social?	51
3.19	A Responsabilidade Social Sob a Ótica do Consumidor	54
3.20	Ganhos Empresariais com Base na Responsabilidade Social	57
3.20.1	Imagens e Vendas	59
3.20.2	Acionistas e Investidores	62
3.20.3	Retorno Publicitário na Mídia Espontânea	64
3.20.4	Tributação	66
3.20.5	Produtividade	67
3.20.6	Sociais	69
3.21	Perdas Empresariais por Falta de Responsabilidade Social	72
3.21.1	Casos de Empresas: Desastre Ambiental	74
3.21.2	Pesquisa: Consumidores Brasileiros	80
3.22	Os Riscos da Falta ou da Perda da Responsabilidade Social	82
3.23	A Responsabilidade Social como Fator Competitivo	83
4.	CONCLUSÃO	88
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	90

1. INTRODUÇÃO

Diminuir a pobreza e eliminar a miséria no país: este é o grande desafio social que se tem pela frente. Mas não será com a promessa dos políticos, a incompetência dos administradores públicos, a indiferença dos empresários e a alienação dos cidadãos, que se irá vencer este desafio e avançar na construção de um futuro melhor.

Foi-se o tempo em que o social era promessa de governo e slogan de campanhas políticas. A sociedade encontra-se definitivamente diante de um novo paradigma que engloba a busca de solução dos problemas sociais, o empenho na melhoria da qualidade de vida e a crença nas conquistas significativas de cidadania.

Trata-se, portanto, de atividades que surgem em todo o mundo e no Brasil com uma proposta de ação na área social, agregada em ações de marketing social focando projetos sociais voltados para a comunidade e também para os colaboradores da empresa e em geral extensivos aos familiares.

Para as empresas, o social emerge como um novo cenário de oportunidades onde elas poderão obter maior competitividade através de ações agregadas a atividades sociais aos seus negócios.

Para o governo, a mudança será ainda maior, pois terá de se desfazer de suas estruturas burocráticas e ineficientes, de suas práticas clientelistas e assistencialistas e de sua gestão perdulária.

Porém a maior mudança acontecerá nas empresas, algumas já estão surfando na onda do Terceiro Setor¹ e vêm atuando de forma inovadora através de ações sociais.

¹ "O terceiro setor é a sociedade civil que se organiza para resolver os problemas sociais. Ele se divide em fundações e institutos que financiam entidades, entidades beneficentes que ajudam o próximo, organizações não governamentais que agem politicamente em defesa de uma causa ou de um grupo. Todos são sem fins lucrativos. Clubes, associações de bairro também o são, mas o objetivo normalmente é o grupo estar ajudando a si mesmo, e, portanto, não pertencem ao terceiro setor, embora contribuam para o espírito comunitário de uma nação".

2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA;

O grande desafio do Brasil é **disseminar a ação social**. No contexto atual, as empresas estão tomando para si este papel.

As novas tendências do mundo contemporâneo – globalização da economia, crescimento econômico continuado, democratização e expansão, avanço tecnológico acelerado, comunicação global emergente crescente, destruição progressiva do meio ambiente, aumento da concentração de poder e riqueza, elevação da taxa de desemprego e subemprego – um novo paradigma de negócios surgiu. O país está diante deste novo quadro que busca a solução dos problemas sociais, a melhoria da qualidade de vida e a formação do verdadeiro cidadão (MELO; FROES, 2001).

Quando o termo responsabilidade social surgiu no vocabulário do mundo dos negócios, muita gente duvidou: seria mais um desses modismos gerenciais que vêm e vão? É verdade que em 2002 foi um ano de surpresas desagradáveis. Escândalos como o da americana Enron encheram o mundo corporativo de vergonha e dúvida. Mas também podem ter dado início a uma era de depuração, na qual balanços corrompidos, executivos mentirosos e epidemias de ganância infecciosa não serão tão facilmente tolerados.

Saúde, direitos humanos, diversidade cultural, ecologia e meio ambiente. O Impacto Social merece atenção de todos os tipos de instituições porque são as novas exigências dos consumidores e conseguem identificar oportunidades em meio à globalização, ganhando assim em todos os campos. Ao assumir o Impacto Social, as pequenas empresas, conquistam lucratividade, o apoio da população e a satisfação de seus profissionais, enquanto as empresas que ignoram tais questões tendem a perder.

2.2 HIPÓTESE DE TRABALHO;

Os temas emergentes de gestão têm repercussão não só nas grandes multinacionais. Ao lado do alcance e da grandeza dessas companhias, há uma explosão de pequenas empresas, alimentada por muitas das mesmas forças de mudança.

Várias dessas empresas atuam na economia informal e se restringem a uma localidade. No entanto, os avanços da tecnologia da informação e comunicação permitem que mesmo as menores façam comércio internacional ou então sirvam ou se associem a empresas maiores. Muito mais gente trabalha atualmente para empresas pequenas e médias empresas, e esse número de funcionários vai crescer ainda mais.

As empresas precisam agir diante dos temas emergentes de gestão e das expectativas dos acionistas do mesmo modo que as empresas maiores, mas têm necessidades financeiras e gerenciais diferentes.

Elas estão sendo obrigadas a se adaptar aos moldes da responsabilidade social, mesmo tendo menos condições financeiras para realizar grandes mudanças e projetos.

2.3 JUSTIFICATIVA;

Há quem classifique estas iniciativas como “responsabilidade social das empresas” ou “boa cidadania empresarial”. O maior ímpeto para a mudança das práticas empresariais não se encontram no crescente sentido de responsabilidade social, mas nas forças do mercado – clientes interessados, funcionários com voz ativa e investigadores pragmáticos preocupados com o valor do seu patrimônio – estas forças ‘atropelam’ todas as organizações, multinacionais ou empresas de fundo de quintal, por isso devemos avaliar o nível de valor que temas como – ecologia e meio ambiente, saúde e bem estar, diversidade e direitos humanos e de comunidades – podem multiplicar o desempenho nos negócios e melhorar o trabalho de todos na organização.

Muitos fatores têm contribuído para que o Brasil seja considerado um país de risco econômico. Contudo, há de se considerar que o risco econômico a que o país está atrelado implica mais que tempo de cautela para investimentos financeiros, pois associa-se, impreterivelmente, ao risco social. Um país com índices econômicos sofríveis sofrerá também no âmbito social. Assim, se o país vai mal economicamente traz a reboque as dores das injustiças sociais, da má distribuição de renda, do trabalho escravo, da prostituição infantil, da falta de emprego, da discriminação racial e social, entre outros problemas.

Ao analisar a situação social do país, que contexto será encontrado?

Se a África do Sul ficou conhecida nas décadas de 70 e 80 pelo Apartheid racial, aqui no Brasil temos hoje o Apartheid social. Somos o país da apartação social. Nossos Shopping Centers são apartados: pobres não entram. Nossos aeroportos também são apartados, pois os custos inviabilizam os menos assistidos de transitarem em seus salões e corredores.

As diferenças sociais têm feito do Brasil o país da discriminação e da insensibilidade. Os pobres e miseráveis são discriminados e os ricos, raras exceções, mantêm uma postura rígida de insensibilidade para com os necessitados e carentes. A bem da verdade, na última década – a de noventa –

um razoável número de empresários da alta classe social resolveu “investir” em fundações, institutos, associações, ONGs variadas – todas de fundo social – empenhando-se por melhorar as condições de vida dos pobres e miseráveis desse país. Entretanto, tal fato não se dá de graça. A classe alta investe na classe baixa porque está descobrindo que é mais barato agir assim, do que mandar blindar os carros, contratar segurança para toda a família, cercar a casa com cerca eletrificada, além das constantes mudanças de itinerário a que deve se submeter.

Quando a classe alta investe seus recursos em instituições de ajuda aos pobres na pretensão de eliminar gradativamente os riscos para o seu patrimônio labora em erro considerável, pois associa pobreza à violência. Ressalta-se que pobreza e crime não se complementam, e sim a falta de ética, corrupção dos valores morais e perda de integridade. Por isso, a grande maioria dos pobres é absolutamente honesta e trabalhadora. Também, por essa mesma razão, os ricos não se isentam da prática do crime, encontrando-se entre a elite juizes corruptos, empresários extorsivos e altos funcionários do governo federal e estadual envolvidos com “desvio de verbas públicas”.

Ora, a violência realizada em solo brasileiro deve ser considerada quando se trata de escrever sobre responsabilidade social. Uma simples comparação com a Europa e Estados Unidos nos fazem concluir que estamos em processo de ruína, em se tratando de violência urbana e segurança pública. Enquanto na “maior parte dos países europeus a taxa de homicídios não supera o patamar de 5 por 100.000 habitantes, não alcançando em geral nem a metade da taxa correspondente nos Estados Unidos, e menos do que a quarta parte das taxas de vários países Latino Americanos, no Brasil e no México há cerca de 25 homicídios por 100.000 habitantes”. No mundo industrializado, as taxas de crime têm aumentado de 300 a 400% desde o fim dos anos sessenta, enquanto na América Latina, na Europa Oriental e Ásia Central, as taxas de homicídios têm aumentado em mais de 50% e 100% respectivamente, só a partir dos anos oitenta. Mais um pouco e o país se imobiliza quanto à questão da violência urbana e segurança pública.

Há de se considerar também a questão racial no Brasil. Somos um país rico habitado por gente pobre em sua maioria, e os negros sabem bem o que é isso. Como afrodescendentes que são constituem a segunda maior nação negra do mundo, ficando atrás somente da Nigéria. Ao todo são 76,4 milhões de pessoas, o que corresponde a 45% das habitantes do país, conforme dados do Censo de 2000.

Ora, o drama da marginalização econômica e da injustiça social afeta também essa parcela da população, na sua maioria pobre. Para se ter uma idéia de como os afrodescendentes continuam em desvantagem social no Brasil, basta verificar que sua inserção no mercado de trabalho é sempre mais precária do que a do branco; os negros têm mais chances de ser desempregados; no geral ganham metade dos rendimentos dos brancos, sem contar que a maioria dos negros está ocupada no setor informal, sem acesso aos direitos trabalhistas, entre eles a aposentadoria e o seguro-desemprego. É preciso considerar ainda que os jovens negros, em média têm dois anos a menos de estudo que os jovens brancos.

Nesse mesmo contexto de marginalização econômica e da injustiça social estão as crianças vitimadas pela prostituição. Boa parte delas induzidas a esse trabalho por parentes e vizinhos. A miséria social chegou a patamares tão alarmantes que, ao final da década de noventa, algumas dessas crianças prostituídas passaram a serem cunhadas de “Meninas Paraguai”, uma alusão aos produtos importados, quase sempre vindos da China via Paraguai, ao preço limite de R\$ 1,99. Em diversas cidades do Brasil, de modo especial no Nordeste, há prostíbulos oferecendo meninas ao preço de R\$ 1,99.

É preciso considerar também os problemas que envolvem o mercado de trabalho, quando se trata de analisar a situação social do Brasil. A falta de emprego e a má distribuição de renda contribuem para o desnível social do país. A globalização econômica “tecnologizou” o mercado de trabalho e internacionalizou o desemprego em massa. Os pobres ficaram miseráveis e os ricos acumularam super-fortunas. Já se fala em “donos do planeta”. Para se ter uma idéia das atuais super-fortunas, a fortuna dos mais ricos de hoje é cem vezes maior do que a

fortuna dos mais ricos de setenta anos atrás. As três pessoas mais ricas do mundo têm patrimônio maior que a soma dos PIBs dos 48 países mais pobres do mundo. Metade do PIB mundial está nas mãos de 400 empresas multinacionais e transnacionais. Essas 400 empresas são dirigidas por 80 famílias. Isso significa que apenas 80 famílias dominam a metade do PIB mundial.

Enquanto alguns privilegiados têm recursos econômico-financeiros de sobra, uma imensidão de pessoas amarga a miséria e o desemprego, intensificando o caos social. Para se ter uma idéia da taxa de desemprego no Brasil, na última década o mercado de trabalho criou 2,3 milhões de novas oportunidades de emprego nas principais áreas metropolitanas do país, contra 7,1 milhões de trabalhadores na população economicamente ativa. Quando esses dados são analisados em níveis nacionais e não apenas concentrados nas regiões metropolitanas, o índice varia muito pouco, podendo-se afirmar que essa discrepância entre oferta de emprego e trabalhadores desempregados prevalece. Em 1991, para cada 100 trabalhadores 61 estavam inseridos no mercado de trabalho. Dez anos depois, em 2001, houve uma queda. Agora são apenas 56 trabalhadores empregados em cada grupo de 100.

O país vive em um grande caos social, isso sem levar em consideração as florestas que dia após dia somem de nossos mapas, por simples ignorância e descaso.

Estes são todos fatores que colaboram e fundamentam a necessidade da Responsabilidade Social.

“A expansão dos mercados é muito mais rápida do que a capacidade das sociedades e de seus sistemas políticos de se adaptar a eles, quando mais de ditar o rumo que eles tomam... a história nos ensina que não se pode manter por muito tempo tal desequilíbrio entre o âmbito econômico, o social e o político. Sem seu apoio e compromisso real, existe o risco de os valores universais não passarem de palavras bonitas.” **Kofi Annan, secretário-geral, Nações Unidas, no Fórum Econômico de Davos, janeiro de 1999.**

2.4 OBJETIVO DA PESQUISA;

2.4.1 Objetivo Geral:

Realçar a necessidade da Responsabilidade Social nas organizações.

2.4.2 Objetivos Específicos:

- Organizar um pequeno histórico sobre a responsabilidade social.
- Analisar alguns conceitos sobre o tema.
- Fazer uma contextualização da responsabilidade social.
- Apresentar alguns reflexos da responsabilidade social na organização.

2.5METODOLOGIA;

A linha de procedimento que será utilizada para a exposição do tema, será de simples porém dentro do exigido em um trabalho acadêmico.

Pois a metodologia usada deverá ser de fácil compreensão, para a utilização prática deste estudo.

Utilizando, basicamente, a bibliografia disponível sobre o tema.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA/FILOSÓFICA

3.1 HISTÓRICO

Há mais de um século que se discute as "responsabilidades sociais das empresas". O fato é que todo o livro sobre administração geral contém capítulos sobre responsabilidade social ou algum título parecido. No início da década de sessenta, o significado das palavras "responsabilidade social das empresas" sofreu uma drástica transformação.

Três tópicos concentravam as discussões anteriores. O primeiro tópico é a relação entre ética privada e a ética pública, até que ponto o administrador encarregado de uma organização está comprometido com a ética do indivíduo e a sua responsabilidade para a organização a que pertence. Até que ponto a responsabilidade do colaborador com a organização permite recorrer a comportamento contrário a ética, inclusive o obriga muitas vezes o refrão **faço o que eu digo, mas não faço o que eu faço** reflete a postura de colaboradores em cargo de chefias nas organizações. O segundo tópico era a responsabilidade social que os empregadores tem com os seus colaboradores em virtude do seu poder de riqueza. Finalmente o terceiro tópico enfoca a responsabilidade social com termo reivindicar ou atribuir - responsabilidade de liderança aos homens de negócio com respeito à "cultura" da comunidade; apoiar as artes, os museus, a ópera e a orquestra sinfônica; servir de curador nos conselhos de instituições educacionais e religiosas; e doar dinheiro a causas filantrópicas da comunidade.

No geral, a abordagem clássica não se preocupava tanto com a responsabilidade social das empresas, mas sim com a responsabilidade social dos homens de empresa. Após a Segunda Guerra Mundial, as empresas passaram a contribuir com maior ênfase, resultado de uma legislação que desacelerou a acumulação de fortunas individuais e por outro lado incentivou as contribuições de caridade das empresas. Atualmente, quando se discute as responsabilidades sociais, a ênfase é outra. O destaque é sobre o que a empresa pode ou deve fazer para enfrentar e resolver os problemas da sociedade. Este

novo conceito de responsabilidade social já não questiona quais são as limitações da empresa, nem o que ela deve fazer por aqueles sob sua autoridade imediata. Exige simplesmente que assuma responsabilidade pelos problemas sociais, por questões sociais, por metas políticas e sociais e que se torne à guardiã da consciência da sociedade e o agente decisório de seus problemas. (DRUCKER, 1997).

3.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

Pode-se considerar como início da responsabilidade social no Brasil a criação, em 1960, da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que reconheceu a função social da empresa associada.

Em 1982, a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lança, e promove até hoje, o prêmio Eco de cidadania empresarial. Em 1984, a Nitrofertil destaca-se por ser a primeira empresa brasileira a publicar um balanço social.

Em 1992, o Banespa divulga todas as suas ações sociais. Tal ação é contemporânea da Eco 92, realizada no Rio de Janeiro, que discutiu a importância do meio ambiente e sua preservação. Em 1993, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lança a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), que constitui o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais. Em 1997, Betinho lança um modelo de balanço social e, em parceria com o jornal Gazeta Mercantil, cria o selo do Balanço Social para estimular as empresas brasileiras a divulgarem seus resultados na participação social.

Em 1998 é criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pelo empresário Oded Grajew, um dos fundadores da empresa Grow Jogos e Brinquedos. O Instituto serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial por meio de publicações, experiências, programas e eventos para os interessados na temática.

Em 1999, a adesão ao movimento social se reflete na publicação do seu balanço social no Brasil por 68 empresas. É fundado o Instituto Coca-Cola no Brasil, voltado à educação, a exemplo da fundação existente nos Estados Unidos desde 1984.

A Câmara Municipal de São Paulo premia com o selo Empresa Cidadã as empresas que praticam a responsabilidade social e publicam o balanço social, e a

Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) inclui em sua premiação o prêmio Top Social.

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança destaca-se pelo trabalho de erradicação do trabalho infantil, exemplo que atraiu um número crescente de adeptos. A empresa que combate o abuso contra crianças ganha o selo Empresa Amiga da Criança.

Enfim, outras conquistas empresariais, como as normas iso e qualidade ambiental, tornam-se um aspecto bastante expressivo e mostram o empenho empresarial em contribuir para uma sociedade com qualidade de vida melhor para todos.

3.3 CONCEITOS

As organizações são órgãos com uma finalidade especial, é boa somente em uma tarefa, essa especialização lhes dá capacidade de desempenho. As organizações somente podem prejudicar a si mesmas e à sociedade quando se dedicam a tarefas que estão além da sua competência especializada. O bom desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável, nem pode ser uma boa empregadora tão pouca uma empresa cidadã. Contudo o bom desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma empresa. Nem o bom desempenho educacional é a única responsabilidade de uma escola, ou o bom desempenho em cuidados com a saúde a única responsabilidade de um hospital. O poder precisa sempre ser equilibrado pela responsabilidade. A exigência de responsabilidade social das organizações não irá desaparecer. Cada vez as empresas deveram se preocupar com as responsabilidades sociais de outras organizações, acima de tudo com as da universidade, que possui um monopólio social um poder jamais detido por qualquer outra instituição. Uma organização tem plena responsabilidade pelo seu impacto sobre a comunidade e a sociedade, por exemplo pelos fluentes que lança em um rio local ou pelo congestionamento de tráfego que seus horários de trabalho provocam nas ruas da cidade. Entretanto, é irresponsabilidade uma organização aceitar responsabilidades que podem comprometer seriamente sua capacidade de desempenhar sua tarefa e sua missão principais (DRUCKER, 1999).

Responsabilidade social é a forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (ETHOS, 2001).

Pode-se ainda citar o conceito de responsabilidade social nas empresas segundo LIBRO VERDE (2001). A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito de ajuste ao qual as empresas decidem voluntariamente contribuir aos interesses de uma sociedade melhor e um meio ambiente mais limpo. Em um momento que a União Européia tenta determinar seus valores comuns adotando uma Carta dos Direitos Fundamentais, um número crescente de empresas européias reconhece cada vez mais claramente sua responsabilidade social e a considera parte de sua identidade. Esta responsabilidade se expressa frente aos trabalhadores e, em geral, frente a todos os interlocutores da empresa, que podem influir em seu êxito. Esta evolução reflete as maiores expectativas nos cidadãos europeus e em todos os interessados a transformação do papel das empresas na nova sociedade moderna de hoje em dia. Isto está em consonância com a mensagem básica da estratégia de desenvolvimento sustentável para a Europa acordada no Conselho Europeu do Gotemburgo de junho de 2001; ou seja, que em longo prazo, o crescimento econômico, a coesão social e a proteção ao meio ambiente avancem em paralelo.

Segundo HAMPTON (1990), o termo responsabilidade social pode significar pensamentos.

Uma corrente de pensamento é representada pelo economista conservador Milton Friedman, que sustenta que há “uma e apenas uma responsabilidade social nos negócios, que é usar seus recursos e energias em atividades que tenham por objetivo aumentar os lucros, enquanto estiver dentro das regras do jogo..”. Segundo Friedman, os administradores encarregados de responsabilidade fiduciárias a acionistas podem estar violando suas obrigações quando tomam para si o encargo de gastar o dinheiro da empresa em doações às artes, no desenvolvimento de empresas minoritárias e projetos sociais. Em síntese, está corrente afirma que a ligação com o mercado local é o melhor para forçar o comportamento dos negócios. Dessa forma, a procura do lucro, uma organização competitiva e firme direcionamento, jogando dentro das regras do jogo, é o negócio socialmente responsável.

Para a segunda corrente de pensamento, a responsabilidade social dos negócios não deve servir apenas para as ambições de lucro de seus proprietários, mas deve levar em consideração outros fatores que podem ser não-econômicos. Tradicionalmente, o desempenho de uma empresa está voltado aos resultados financeiros, ao mercado de capitais, ao montante dos lucros ou ao retorno dos investimentos. Porém, para muitas pessoas existe a preocupação com a maneira como o desempenho da empresa as afeta como clientes, acionistas, empregados, vizinhos e cidadãos, como também estão preocupadas com seus efeitos nos ambientes sociais e físicos. As empresas têm sido cada vez mais julgadas pelo seu desempenho global, pelos impactos sociais, políticos e tecnológicos, bem como pelos resultados econômicos e financeiros.

3.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para situar a presente pesquisa no seu tema principal **Responsabilidade Social nas Empresas e as Práticas Organizacionais** ressalta-se definir e esclarecer abordagens da Responsabilidade Social Empresarial. Sendo um conceito recente tornou-se uma nova área de conhecimento empresarial. Ganhando importância e respeito. Conforme MELO; FROES (2000), as abordagens de Responsabilidade Social podem ser:

A responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável. É o compromisso da empresa em assumir uma atitude transparente, responsável e ética em suas relações com os seus diversos públicos-alvo: governo, clientes, fornecedores, comunidade, dentre outros.

A responsabilidade social como um conjunto de valores. Próxima da definição anterior, a responsabilidade social vista como um conjunto de valores incorpora não apenas conceitos éticos, mas uma série de outros conceitos que lhes dão sustentabilidade, como por exemplo, auto-estima dos empregados, desenvolvimento social e outros.

A responsabilidade social como postura estratégica empresarial. É centrada na valorização do seu negócio em termos de faturamento, vendas, *market share*. É vista como ação social estratégica que gera retorno positivo para os negócios.

A responsabilidade social como estratégia de relacionamento. Com o foco na melhoria da qualidade do relacionamento com os seus diversos públicos-alvo, a empresa usa a responsabilidade social como estratégia de marketing de relacionamento, em especial com clientes, fornecedores e distribuidores.

A responsabilidade social como estratégia de marketing institucional. Neste caso o exercício da responsabilidade social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação.

São os ganhos institucionais da condição de empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais realizadas pela empresa.

A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor). Para a gerente de comunicação da Dow Química, Georgete Pereira, "a reputação de uma empresa e o valor de suas ações no mercado andam juntos"². Uma pesquisa feita por esta organização identificou que 70% do valor de mercado de uma empresa depende de seus resultados financeiros. Os outros 30% dependem da sua reputação no mercado.

A responsabilidade social como estratégia de recursos humanos. O foco da responsabilidade social é os empregados e seus dependentes. O objetivo é garantir a satisfação dos empregados, reter os seus principais talentos e aumentar a produtividade.

A responsabilidade social como estratégia de valorização dos produtos/ serviços. O objetivo é atestar não apenas a qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa, mas também conferir-lhes o status de "socialmente corretos".

A responsabilidade social como estratégia social de inserção na comunidade. A empresa busca aprimorar suas relações com a comunidade e a sociedade e também busca definir novas formas de continuar nelas inserida.

A responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento da comunidade. A responsabilidade social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade. A empresa socialmente responsável assume o papel de agente do desenvolvimento local, juntamente com outras entidades comunitárias e o próprio governo.

A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva. Suas ações, ajuda a tornar seus empregados verdadeiros cidadãos e contribui para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade.

² CECATO, Valdete. "Empresas ganham com a aposta no social", Gazeta Latino-Americana, 12 a 18, 06/00, p. 6

A responsabilidade social como exercício da consciência ecológica.

É a responsabilidade ambiental. A empresa investe em programas de educação e de preservação do meio ambiente. Em decorrência disto, torna-se uma difusora de valores e práticas ambientalistas.

A responsabilidade social como exercício da capacitação profissional. O exercício da responsabilidade social está diretamente relacionado ao exercício da capacitação profissional de membros da comunidade e empregados da própria empresa.

A responsabilidade social como estratégia de integração social. Este conceito de responsabilidade social parte do pressuposto de que o maior desafio histórico da nossa sociedade atual é o de criar condições para que se atinja a efetiva inclusão social no país.

Estas abordagens abrem um campo amplo e diversificado de atuação das empresas na área social.

3.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL

Como tópico final dos Fatores Ambientais das Organizações a Responsabilidade Social. Conforme HAMPTON, a inter-relações nas organizações e seus ambientes, é responsabilidade dos administradores pelos efeitos que os mesmos causam em seus ambientes. Na FIGURA 1, p.39, descrevemos a organização como um círculo central rodeado por outro círculo de instituições e grupos de interesses com os quais interage. A figura não revelou que há diferenças significativas na atenção e prontidão de uma organização para com as instituições e grupos de interesse que as rodeiam (HAMPTON, 1990).

3.6 O CONCEITO DE DÍVIDA SOCIAL

"Para definir dívida social, basta considerar-se um somatório de sofrimentos, humilhações e carências de toda ordem que aflige 20 a 25% da população ou cerca de 36 milhões de pessoas."³ Esta é a melhor definição que já encontramos em toda a literatura sobre o assunto. Não se atém à formulação do conceito a partir de elucubrações teóricas de difícil compreensão e de conteúdo vazio. É direta quando associa o conceito a "sofrimentos", "humilhações" e "carências", e proporciona um senso de prioridade, magnitude e relevância quando destaca o percentual daqueles que são atingidos por este flagelo: de 20 a 25% da população brasileira, cerca de 36 milhões de pessoas.

São milhões de pessoas que vivem à margem do desenvolvimento do país, em estado de absoluta carência social, desprovidas das condições mínimas de uma vida saudável e digna. Constituem o que denominamos de "legião dos excluídos" que sobrevivem em condições de marginalidade social. Alguns são mais excluídos e marginalizados do que outros.

Esta imensa dívida social requer urgência de soluções. A reflexão de Jorge Wilhelm, em seu artigo publicado na *Folha de São Paulo*, demonstra com clareza o senso de prioridade para esta questão:

"Quanto tempo resta para evitar que a injustiça social e a violência urbana levem de roldão os esforços democratizantes desta década?"⁴

O autor do artigo aponta a necessidade de um "decidido acordar" por parte do governo, parlamentares, empresários e sociedade civil com o objetivo de acelerar as mudanças sociais.

³ Pinto, Luiz Fernando da Silva. "2010: um horizonte para a dívida social", O Globo, 18/02/98.

A administração do Terceiro Setor parece despontar como o melhor caminho para este "decidido acordar", de acordo com a proposta wilheimiana, que finaliza com um lembrete final:

"Temos de recuperar a esperança com urgência. Do contrário, a perda de oportunidades poderá resultar em grave e pendular retrocesso."⁵

⁴ Wilhelm, J. "Quanto tempo nos resta", Folha de São Paulo, 04/05/99, p. 3.

⁵ Op. Cit.

3.7 O CONCEITO DE PROBLEMA SOCIAL

O que é um problema? É um desvio entre o que existe e o que deveria existir ou ainda a diferença entre o que deveria ser alcançado e o que foi alcançado. Abrange, então, o "é" e o "dever ser".

Como problema social, isso representa um estado de carência de serviços sociais básicos que afeta um determinado segmento populacional, residente numa determinada área geográfica com características sociais, culturais, econômicas e demográficas bem definidas.

A ocorrência deste problema representa um déficit social que significa a falta ou insuficiência de serviços fundamentais para a sobrevivência ou melhor qualidade de vida de um segmento populacional.

A relevância do problema social está diretamente associada à extensão dos seus efeitos (por exemplo, aumento dos índices de mortalidade, desnutrição, doenças, analfabetismo, violência, pobreza, fome, etc.) junto a esta população, considerando-se o seu tamanho e suas características básicas.

O que apresentamos a seguir são exemplos de problemas sociais que afligem a população brasileira, sobretudo os segmentos populacionais de menor renda, ou de nenhuma renda, e que devem ser objeto de planos, programas e projetos sociais por parte do governo, da iniciativa privada e da própria sociedade.

3.8 O CONCEITO DE EMPRESA-CIDADÃ

A cidadania empresarial é um novo conceito. Surgiu em decorrência do movimento de consciência social que vem sendo internalizado por diversas empresas. Objetiva conferir uma nova imagem empresarial para aquelas empresas que se convertem em tradicionais investidoras em projetos sociais.

Uma empresa-cidadã tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Busca desta forma, diferenciar-se dos seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial - uma empresa que investe recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público.

Uma empresa-cidadã que é reconhecida pela excelência da sua atuação na área social ganha a confiança, o respeito e a admiração dos consumidores.

Uma pesquisa recente desenvolvida nos EUA pelos institutos Cone Communications e Roper Group demonstrou que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos com algum tipo de ação social, desde que eles tenham preço e qualidade competitivos".⁶

Na concepção dos consumidores, a consciência social da empresa entra em sinergia com a consciência cívica e o exercício individual da cidadania. Neste processo sinérgico, o consumidor identifica-se com a empresa sob o prisma do exercício da cidadania.

Portanto, a cidadania empresarial corresponde ao exercício pleno da responsabilidade social pela empresa. Esta torna-se cidadã quando contribui para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprimir ou atenuar as principais carências dela em termos de serviços e infraestrutura de caráter social.

⁶ Vassalo, Cláudia. "Fazer o bem compensara?", Revista Exame, 22/04/98, p.26.

3.9 O CONCEITO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

A Organização Não-Governamental - ONG norte-americana, "Business for Social Responsibility - BSR", definiu os mandamentos de uma empresa socialmente responsável:

Os mandamentos da ética.

Sua empresa é socialmente responsável se ela é ...

1. Ecológica - Usa papel reciclado em produtos e embalagens.
2. Filantrópica - Permite que os funcionários reservem parte do horário de serviços para a prestação de trabalho voluntário.
3. Flexível - Deixa que os funcionários ajustem sua jornada de trabalho às necessidades pessoais.
4. Interessada - Faz pesquisas entre os funcionários para conhecer seus problemas e tentar ajudá-los.
5. Saudável - Dá incentivos financeiros para funcionários que alcançam metas de saúde como redução de peso e colesterol baixo.
6. Educativa - Permite que grupos de estudantes visitem as suas dependências.
7. Comunitária - cede as suas instalações esportivas para campeonatos de escolas das redondezas.
8. Íntegra - Não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas e outras práticas de marketing desonesto.

Fonte: BSR

Embora interessante, pois identifica focos de atuação da empresa socialmente responsável, os mandamentos definidos pelo BSR são restritivos.

A dimensão ecológica envolve muitas outras atividades, e não apenas uso de papel reciclado em produtos e embalagens. Por exemplo, uso de tecnologia limpa, gestão ambiental, política ambiental, e outros procedimentos.

A filantropia é apenas um tipo de ação que se insere no contexto mais amplo da responsabilidade social. Muitos especialistas não a consideram ação de responsabilidade social, mas um estágio de pré-responsabilidade social.

A flexibilidade não é uma dimensão da responsabilidade social mas de toda a gestão da empresa. A responsabilidade social exige da empresa uma gestão efetiva da sua força de trabalho, do ambiente de trabalho e da qualidade de vida no trabalho. Vai muito além do ajuste da jornada de trabalho às necessidades pessoais.

O interesse da empresa por seus funcionários é apenas um dos indicadores da sua responsabilidade social interna. Não basta fazer pesquisas somente para conhecer os problemas dos funcionários, mas é necessário também pesquisar os problemas de seus familiares e dos prestadores de serviço.

A ênfase na saúde dos funcionários extrapola questões como redução de peso e colesterol baixo, e engloba outras questões relacionadas à saúde mental, ocupacional, à segurança no trabalho.

No campo da educação, o escopo é ainda maior. Compreende ações de formação, treinamento e capacitação profissional, tanto para funcionários e seus dependentes, quanto para clientes, fornecedores e demais parceiros, além da sociedade e da comunidade.

Em suas relações com a comunidade, a empresa socialmente responsável não se limita a ceder suas instalações para a prática esportiva e para atividades de cunho social e cultural dos alunos das escolas das redondezas. O espectro é muito mais amplo: ações de inserção social, ações de fomento do desenvolvimento social, ações de apoio social.

A integridade é a base ética do comportamento da empresa socialmente responsável. E talvez a dimensão de maior amplitude. Envolve a ética não somente aplicada aos negócios (não lança mão de propaganda enganosa, vendas

casadas e demais práticas de marketing desonesto), mas também em todo o ambiente organizacional.

A cidadania é uma dimensão que não pode ser esquecida: a cidadania individual de cada funcionário, a cidadania coletiva e a promoção da cidadania pela empresa junto à sociedade e à comunidade.

As empresas socialmente responsáveis destacam-se pelo seu padrão de comportamento social, econômico, cultural e político.

O bom atendimento ao cliente, a garantia de qualidade dos produtos e serviços e preços competitivos já não bastam para assegurar a sobrevivência de qualquer empresa no mercado competitivo. Tais atributos são necessários, mas não suficientes. É preciso algo mais. E as empresas, sobretudo as de vanguarda, líderes em seus segmentos, conhecedoras deste fato, preparam-se para adequar-se ao mais novo paradigma empresarial deste início de século.

Este paradigma empresarial contemporâneo é o figurino da empresa com cidadania empresarial, cujas principais características listamos abaixo:

- alto comprometimento com a comunidade;
- atua em parceria com o governo, demais empresas e entidades em programas e projetos sociais;
- apresenta progressão de investimentos nas áreas sociais;
- viabiliza projetos sociais independentemente dos benefícios fiscais existentes;
- realizam ações sociais, cujo principal objetivo não é o marketing, mas um comprometimento efetivo com a comunidade;
- seus funcionários, conscientes da responsabilidade social da empresa, atuam como voluntários em campanhas e projetos sociais;
- os valores e princípios empresariais, além de sua missão e visão estratégica, incorporam responsabilidades diversas, envolvendo o seu relacionamento com o governo, clientes, fornecedores, comunidade, sociedade, acionistas e demais parceiros.

A empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque dissemina novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade.

3.10 DEFININDO PADRÕES DE ATUAÇÃO SOCIAL

Baseados nos dados obtidos na pesquisa do IPEA, "Ação Social das Empresas", algumas conclusões podem ser obtidas pela análise dos resultados alcançados nessa pesquisa:

- a) o vigor social é maior entre as micros, pequenas e médias empresas do que entre as grandes empresas;
- b) as grandes empresas destacam-se pelo maior volume de investimentos sociais, o que não significa necessariamente que os resultados são melhores;
- c) em termos quantitativos, predominam as ações filantrópicas desenvolvidas pelas empresas do comércio e, sobretudo, pequenas e médias empresas.

O modelo seguido pelas micros, pequenas e médias empresas é o de fazer doações e de prestar apoio a programas e campanhas sociais.

É o que afirma Anna Maria Peliano, coordenadora da pesquisa:

"As pequenas empresas basicamente destinam suas contribuições por meio de doações a entidades assistenciais".

Ainda sobre o desempenho das micros, pequenas e médias empresas, seu padrão de atuação caracteriza-se pela busca de novas formas de inserção na comunidade.

A inserção da empresa na comunidade ocorre mediante doações a entidades assistenciais que desenvolvem projetos na comunidade. Estas doações, segundo Peliano, são limitadas à vizinhança, "sinal de preocupação das empresas em manter sob seu olhar os investimentos sociais realizados na comunidade ou mesmo o destino dado ao dinheiro doado a entidades filantrópicas".⁷

O tipo de relação predominante da empresa com a comunidade é indireta,

⁷ Furtado, Celso. "O longo amanhecer: reflexões sobre a formação do Brasil", Editora Paz e Terra, SP, 1999, p. 16.

pois a empresa desenvolve sua ação de filantropia através de organizações comunitárias.

O marketing social é praticamente inexistente. As micros, pequenas e médias empresas não se preocupam em divulgar suas ações sociais como estratégia de comunicação e marketing.

Quanto às grandes empresas, o padrão de atuação social é o de projetos sociais próprios. Trata-se, portanto, de uma relação mais direta com a comunidade. Os empregados também se envolvem em ações de voluntariado, o que estreita mais ainda os laços da empresa com a comunidade.

Muitas empresas adotam ambos os padrões, com ações de doação e apoio e também com projetos sociais próprios.

Aos poucos, o modelo de inserção vai dando lugar a um novo modelo de atuação social - ações de fomento ao desenvolvimento social.

São ações de fomento da empregabilidade e do empreendedorismo social, cujo objetivo é criar sustentabilidades que permitem o desenvolvimento da comunidade. Estas condições para se chegar ao desenvolvimento autônomo ocorrem quando a própria comunidade se dá conta de suas motivações, potencialidades e metas factíveis e se mobiliza para alcançá-lo mediante esforço próprio.

O quadro a seguir sintetiza ambos os modelos:

Quadro 1. Atuação social das empresas.

Atuação social das micros e PME's (Modelo 1)	Atuação social das grandes empresas (Modelo 2)
Predomínio de relações indiretas com a comunidade.	Predomínio de relações diretas com a comunidade.
Predomínio de ações de doação e apoio.	Desenvolvimento de projetos sociais próprios.
Adoção do paradigma da inserção na comunidade.	Adoção do paradigma do fomento ao desenvolvimento social.
Inexistência de ações de marketing social.	Desenvolvimento de ações de marketing social.
Foco na assistência social.	Foco na educação, saúde, empregabilidade e empreendedorismo.

FONTE: MELO, Francisco de; FROES, César. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa, Rio de Janeiro, 2000, Pg. 38.

No Modelo 1, típico das micros, pequenas e médias empresas brasileiras, há o predomínio das relações indiretas com a comunidade. No Modelo 2, das grandes empresas, prevalecem as relações diretas.

Ações de doação e apoio são características do Modelo 1, enquanto projetos sociais próprios são típicos do Modelo 2.

As micros, pequenas e médias empresas adotam o paradigma da inserção na comunidade (Modelo 1). Já as grandes empresas usam um modelo distinto: o fomento ao desenvolvimento social.

No Modelo 1, inexitem ações de marketing social. O que não ocorre no Modelo 2, onde surgem ações de comunicação e marketing.

O Modelo 1 caracteriza-se pelo foco na Assistência Social. Por sua vez, o Modelo 2 centraliza suas ações na Educação, Saúde e, mais recentemente, no fomento à empregabilidade e ao empreendedorismo.

A expectativa predominante é a migração de um elevado número de empresas, sejam micros, pequenas, médias ou grandes, para o Modelo 2.

Um dos motivos é o desestímulo às ações sociais do tipo doações. O governo tem limitado drasticamente os abatimentos no imposto de renda mediante concessões de doações para organizações da sociedade. Hoje, o abatimento máximo é de 2% do lucro operacional das empresas. Quanto aos indivíduos, a política tributária praticamente eliminou os abatimentos decorrentes de doações.

Além das restrições tributárias, são grandes as barreiras burocráticas, o que desestimula ainda mais as empresas a efetuarem doações para entidades assistenciais e comunitárias.

3.11 MUDANÇAS CRESCENTES

Segundo TOFLER, citado por HAMPTON (1990, p. 108), "as tendências nas Américas e outras sociedades são a rapidez nas mudanças, segue quatro aspectos do ambiente das organizações :

1. Físico. Aumento da população, diminuição de recursos e aumento da população.
2. Social. Grupos de interesse mais organizados e enfáticos, pressionando por uma condução socialmente responsável dos negócios.
3. Informacional. Massas de informação, se movendo rapidamente através de sistemas de computador.
4. Político. Contato mais direto com os vários níveis de governo e da política."

3.12 MAIOR PRESSÃO POR CONDUTA ÉTICA.

NAISBITT, citado por HAMPTON (1990, p. 110), descreve sete novas tendências que estão transformando nossas vidas. Aquelas que mudam as organizações, as principais são :

1. Sociedade industrial - sociedade informacional. Cada vez mais os empregados das empresas americanas são informacionais ou burocráticos. Atualmente mais de 60% das pessoas trabalham com informática.
2. Tecnologia forçada - alta tecnologia. A tendência aqui é ocorrer o afastamento dos sistemas de produção tradicional a uma aproximação da alta tecnologia tais como computadores e robôs.
3. Economia nacional - economia mundial. A uma tendência mundial cada vez mais das empresas se tornar internacionalizadas ou globalizadas.
4. Curto prazo - longo prazo. Raro as exceções, estamos nos tornando mais conscientes dos reflexos a longo prazo das ações curto prazo. Empresas tendem a recompensar seus executivos a resultados a curto prazo.
5. Centralização - descentralização. Naisbitt discute esta tendência em termos de governo, mas empresas já estão adotando a descentralização e sugerem que não perdem o controle da organização.
6. Democracia representativa - democracia participativa. O princípio que orienta a democracia participativa é o de que as pessoas participam das decisões que afetam suas vidas. A expressão dessa idéia na empresa se manifesta no fato de os acionistas desafiarem os propósitos dos diretores da empresa e os empregados reivindicarem direitos tradicionalmente ressaltados pela Constituição americana aos cidadãos, mas que lhes são negados como empregados sujeitos ao princípio legal conflitante da relação empregado-patrão.
7. Hierarquias - rede de trabalho. A mudança estrutural vertical, formal nas organizações para estrutura informal sem chefes. Um exemplo é círculo de

qualidade, um pequeno grupo de trabalhadores que se encontra para discutir e resolver problemas relacionados ao trabalho.

Segundo o professor Claus Offe, Professor da Universidade de Humboldt (Alemanha), que em visita em nosso país, defendeu a tese que “esta em curso uma gigantesca reforma nas relações do cidadão com o governo”.⁸

Segundo OFFE (1995), surge uma **nova ordem social** que tem as seguintes características :

- a) Predomínio da ação comunitária sobre a ação estatal e empresarial;
- b) mudanças profundas nas relações do cidadão com o governo;
- c) surgimento de uma nova concepção de estado;
- d) substituição da prevalência dos interesses corporativos pela hegemonia do interesse social;
- e) surgimento de novas instituições sociais;
- f) diminuição da influência da burocracia estatal e aumento da influência das entidades comunitárias;
- g) abertura de novos canais de reivindicações sociais; e
- h) emergência de rede de solidariedade social.

Toda esta transformação social passará diretamente pelas empresas e refletirá intensivamente nos hábitos e relacionamento entre empresa e funcionários.

O século XX não terminou bem, temos hoje uma enorme concentração mundial de renda e da desigualdade de oportunidades. 20% da população mundial

⁸ TRUMAN, Thomas. “O novo poder”, Revista Veja. 08/04/98, p.11.

detém 86% da renda. Poderia-se pensar que a globalização está alterando isso. Pois não está: em 1998, 86% do acréscimo de renda também foi apropriado pelos mesmos 20% da população mundial. E vendo alguns dados adicionais percebemos que este processo não deve mudar no futuro.

3.13 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Conforme HAMPTON, “Perspectivas mais antigas em administração, tais como a administração científica, relações humanas e teoria administrativa, oferecem visões internas sobre os assuntos; elas tendem a negligenciar os complexos ambientes vivos, complicados, a natureza dos sistemas abertos e suas relações com organizações” (HAMPTON, 1990).

As organizações que se moldam às novas exigências de competitividade se estruturam de tal forma que passam a exigir em proporções maiores do conjunto de habilidades e conhecimentos do nível gerencial que antes não eram imaginados. Com o ambiente complexo e mutante torna a tarefa de administrar muito mais complexa, pois requer do gerente mais habilidades, tanto técnicas como de relações humanas como também uma visão organizacional mais ampla. Esta complexidade aumenta quando esta empresa se torna multinacional (HAMPTON, 1990).

3.14 FATORES AMBIENTAIS MAIS VARIADOS

Observando a FIGURA 1, em seu anel externo, à medida que a organização opera em países com condições econômicas, políticas e legais diversificadas o ambiente se torna crescentemente variados (HAMPTON, 1990).

FIGURA 1 - UMA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE



FONTE: Administração – Processos Administrativos, p.213

3.15 FATORES SÓCIOCULTURAIS

Destaca-se, no pensamento de HOFSTEDE (1984), citado por HAMPTON (1990, p. 120), uma definição da cultura e um argumento para a compreensão do seu papel na administração.

“Cultura tem sido definida de várias maneiras. Minha definição preferida é a de que a cultura é a programação coletiva da mente que distingue entre si os membros de diferentes grupos ou sociedades. A cultura consiste nos padrões de pensamento que os pais transferem para seus filhos, os professores para seus alunos, os amigos para os amigos, os líderes para seus seguidores e os seguidores para seus líderes. A cultura está refletida nos significados que as pessoas atribuem aos vários aspectos de sua vida, sua maneira de encarar o mundo e o seu papel nele; em seus valores, isto é, no que eles consideram o ‘bem’ e o ‘mal’, em suas crenças coletivas, o que eles considerem como ‘falso’ ou ‘verdadeiro’, em suas expressões artísticas, o que eles consideram ‘belo’ ou ‘feio’. Cultura, embora basicamente residente na mente das pessoas, cristaliza-se em instituições e produtos tangíveis de uma sociedade, que, por sua vez, reforçam os programas mentais. A administração dentro de uma sociedade é”. muito restrita por seu contexto cultural, pois é impossível coordenar as ações das pessoas sem um entendimento profundo de seus valores, crenças e expressões” (HOFSTEDE, 1984).

3.16 ESTÁGIOS DO EXERCÍCIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para ter êxito do dinamismo da Responsabilidade Social corporativa tem-se que cumprir etapas de um processo definindo as ações sociais.

“Trata-se de um ato contínuo que pode ser dividido em pelo menos três estágios de responsabilidade.”⁹

O 1º estágio do processo de gestão social empresarial tem como foco “as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho”.¹⁰

Há empresas que ampliam este foco para investimentos na educação dos funcionários, assistência social e demais benefícios diretos e indiretos extensivos aos familiares.

O 2º estágio refere-se “ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso de recursos naturais, entre outros), à sociedade (demissões, comunidade ao redor da fábrica) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos)”.¹¹

Neste estágio, a empresa apresenta uma evolução significativa em seu processo de gestão social: amplia o seu escopo de ação do exercício da responsabilidade social interna (1º estágio) para o exercício da responsabilidade social externa (2º estágio).

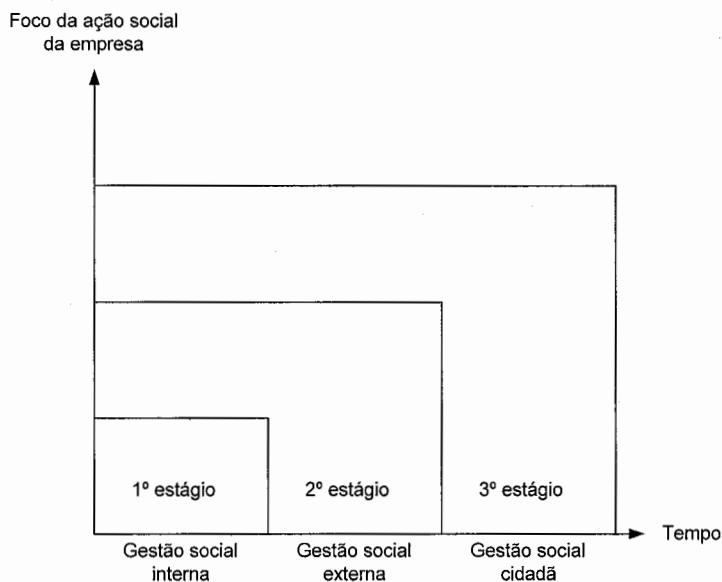
Finalmente o 3º estágio, que abrange questões de bem-estar social. É neste estágio que a empresa insere-se socialmente na comunidade, promove o seu desenvolvimento social e atua no campo da cidadania, mediante ações de filantropia e a implementação de seus projetos sociais. A FIGURA 2, apresenta a evolução desses estágios de exercício de responsabilidade social corporativa:

⁹ BARROSO, Marcelo. “Um retrato da responsabilidade social”, Gazeta Mercantil, 01/03/01, p. a-2.

¹⁰ Id. ibidem, p. A-2

¹¹ Id. ibidem, p. A-2.

GRÁFICO 1- ESTÁGIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.



FONTE: Um retrato da responsabilidade social – Gazeta Mercantil - 01/03/01, p. A-2.

No 1º estágio - exercício da gestão social interna - o foco é restrito às questões sociais internas (benefícios, trabalho, qualidade de vida no trabalho) e tem como alvo das ações os funcionários, e seus familiares.

No 2º estágio - exercício da gestão social externa - o foco amplia-se e as ações sociais voltam-se para a sociedade e para a comunidade. Ganha maior amplitude em termos de foco, pois incorporam ações de preservação do meio ambiente e ações com impacto socioeconômico, cultural e político no âmbito da sociedade e da comunidade local.¹²

O alvo das ações amplia-se, pois o escopo da gestão social maior. O que importa não é mais o corpo funcional dos empregados e seus familiares, mas a população local.

O 3º estágio - exercício da gestão social cidadã - é o de foco e escopo mais amplos. A empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da

¹² Id. ibidem, p. A-2

comunidade local (a comunidade ao redor da empresa) e que se estendem à sociedade como um todo. Mesmo aquelas populações e grupos sociais que não são diretamente alvo das ações sociais da organização, são beneficiados pelos resultados do desempenho social empresarial.¹³

A empresa, com projetos formatados nesse patamar (3º estágio), fomenta o desenvolvimento social local e regional, alavanca a economia através de incentivo à geração de empregos e negócios. Assim, desenvolve ações de sustentabilidade social, como por exemplo, criação de escolas, cursos técnicos, cursos profissionalizantes. Realiza, juntamente com o governo, campanhas de conscientização social e promove a cidadania.

Assumindo a responsabilidade de gerir programas de voluntariado e de estabelecer parcerias com escolas públicas, hospitais, postos de saúde, centros recreativos e esportivos, Polícia Civil, demais órgãos estatais, promove novos valores éticos, sociais, culturais e políticos e os difunde em toda a sociedade.

Como constata a Gestão social interna que abrange o público interno, os colaboradores são o estágio inicial para tornar uma empresa socialmente responsável.

Mesmo assim, existem empresas que escolhem começar suas atividades pela responsabilidade social externa (ações voltadas para a comunidade). A principal vantagem está nos efeitos multiplicadores do exercício da cidadania corporativa que se traduzem no aumento da auto-estima e do orgulho dos empregados em trabalharem em uma empresa cidadã. Além disso, surgem os resultados econômicos (aumento das vendas, da base de clientes, da participação no mercado) e não econômicas (elogios da mídia, novas adesões, premiações) que asseguram o sucesso do negócio.

Mas, se a empresa escolher a cidadania individual para a cidadania corporativa - os aspectos positivos então dirigidos na mobilização dos colaboradores e na aquisição e desenvolvimento de novas competências humanas. Isto se traduz no aumento da produtividade, de espírito de equipe,

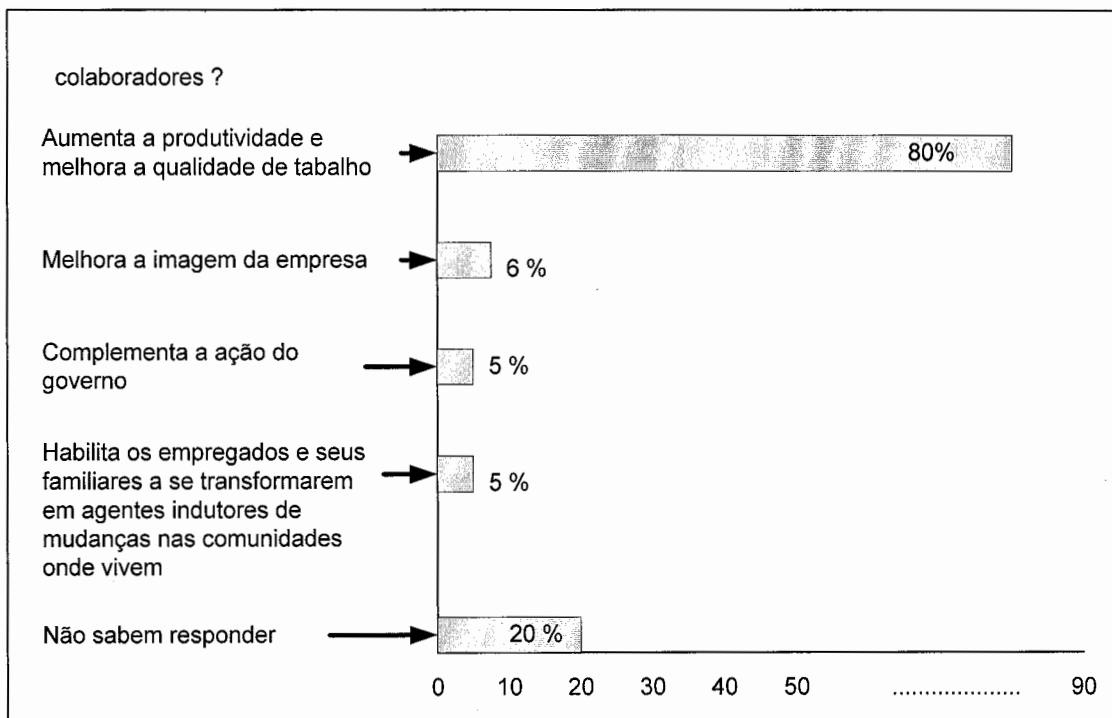
¹³ Id. ibidem, p. A-2

melhoria do clima organizacional, maior criatividade e inovação. Tais mudanças desenvolvem a melhoria da qualidade de vida no trabalho e induzem ao crescimento de programas de voluntariado na empresa (MELO; FROES, 2001).

Segundo dados de uma pesquisa do IPEA¹⁴, feito junto a empresários da região Sudeste do Brasil, de 445 mil empresas de todos os tamanhos e setores, 77 mil dos entrevistados externaram suas preferências voltadas exclusivamente para os seus colaboradores. As figuras a seguir mostram as razões das empresas que dão benefícios aos seus colaboradores. As razões identificadas pelos empresários - o que move as companhias que só dão benefícios para seus empregados – estão dispostas nas GRÁFICO 2 e 3.

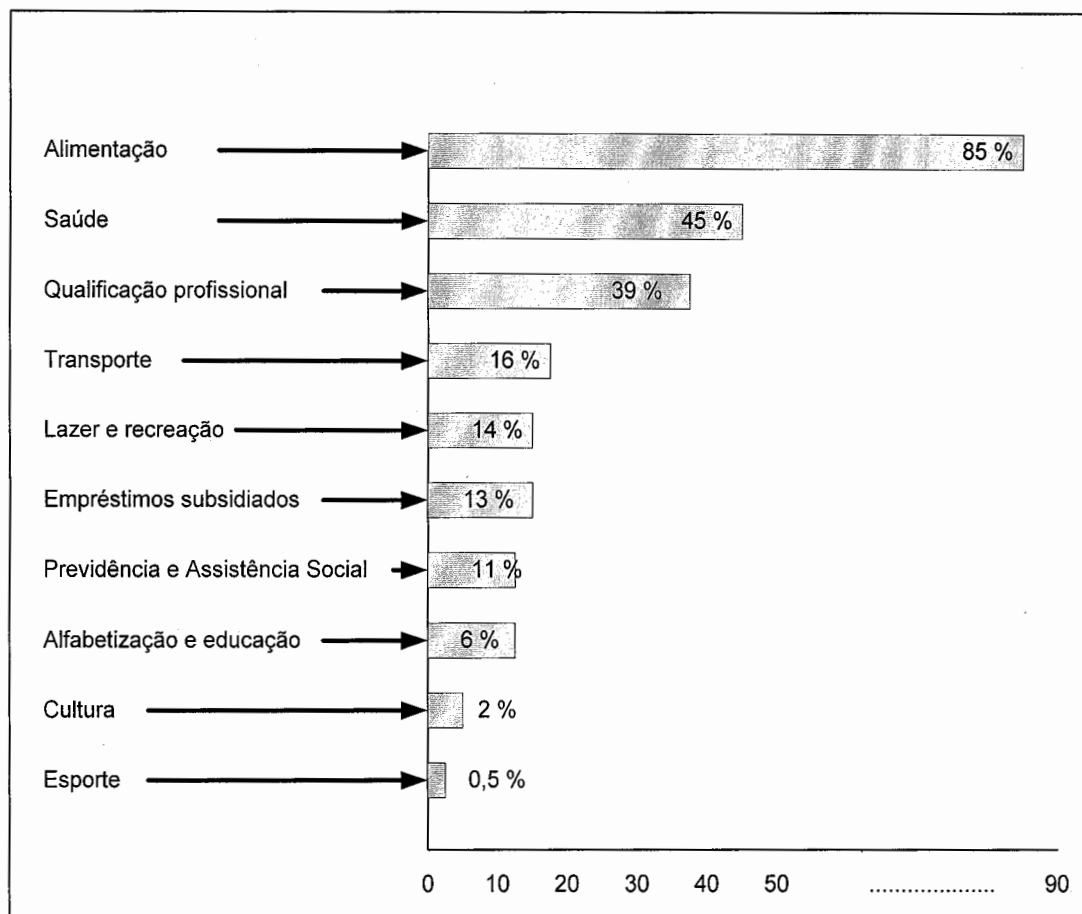
¹⁴ “Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada”.

GRÁFICO 2 OBJETIVOS DAS AÇÕES SOCIAIS INTERNAS



FONTE : Valor, 02.05.00 p: B-29

GRÁFICO 3- ELENCO DE AÇÕES SOCIAIS INTERNAS

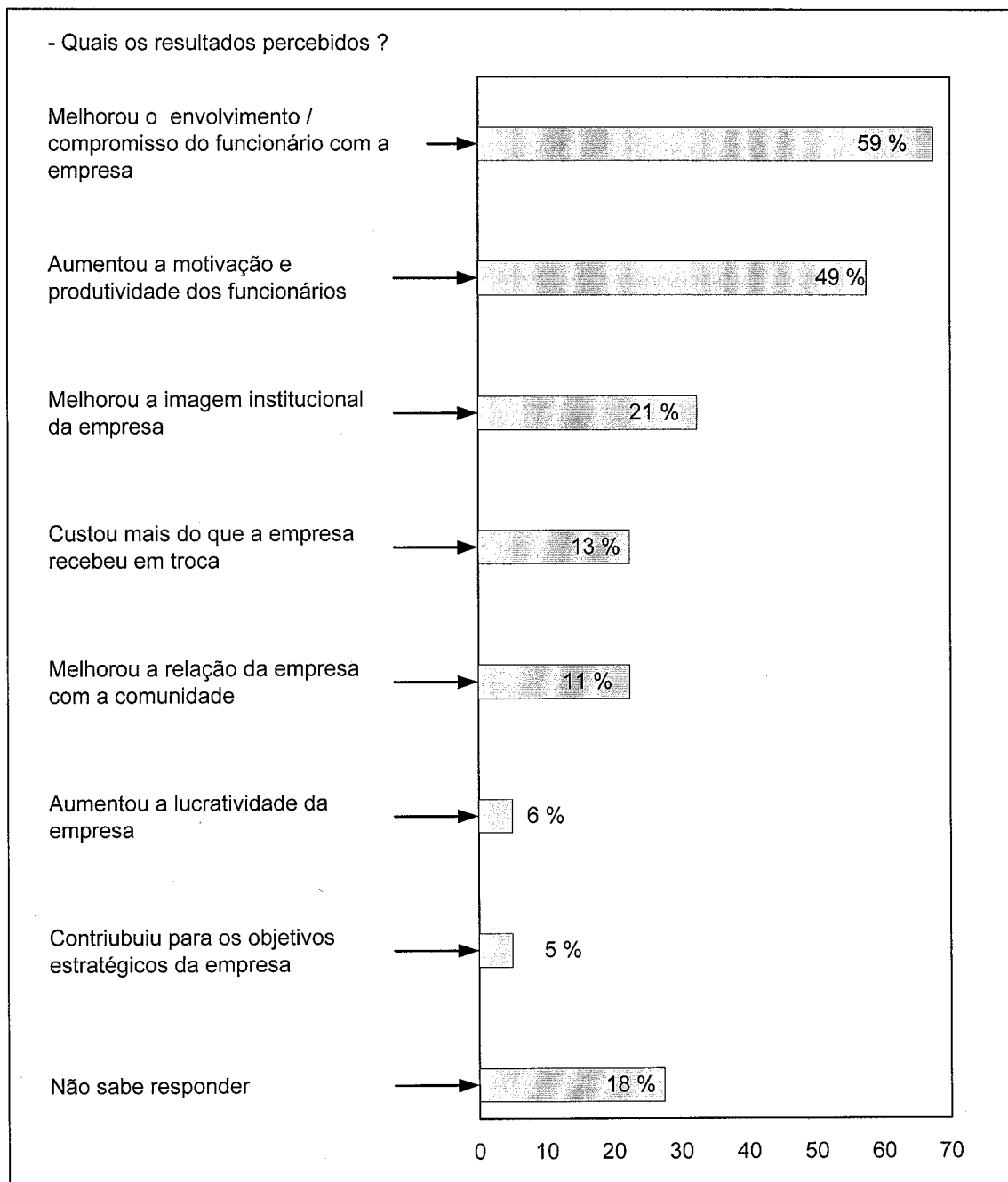


FONTE : Valor, 02.05.00, p: B-29.

Segundo MIDLIN¹⁵, o primeiro passo para o pequeno empresário se tornar socialmente responsável é voltar a ação social para os próprios funcionários e seus dependentes, principalmente na área da educação. Tal estratégia é própria para as pequenas e médias empresas. Na GRÁFICO 4, temos os resultados percebidos pelas empresas que investem em ações sociais internas.

¹⁵ DUARTE, Patrícia. "Pequenas empresas bancam projetos sociais", O Globo, 10/10/99, p.31

GRÁFICO 4- DADOS DE INVESTIMENTOS EM AÇÕES SOCIAIS INTERNAS



Fonte: Valor, 02/05/00, p.29

As empresas investem em ações sociais internas não esperando apenas à melhoria de qualidade de vida de seus empregados e familiares, mas sobretudo, ao aumento do empenho, do comprometimento, da motivação e da produtividade (MELO; FROES , 2001).

3.17 REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO

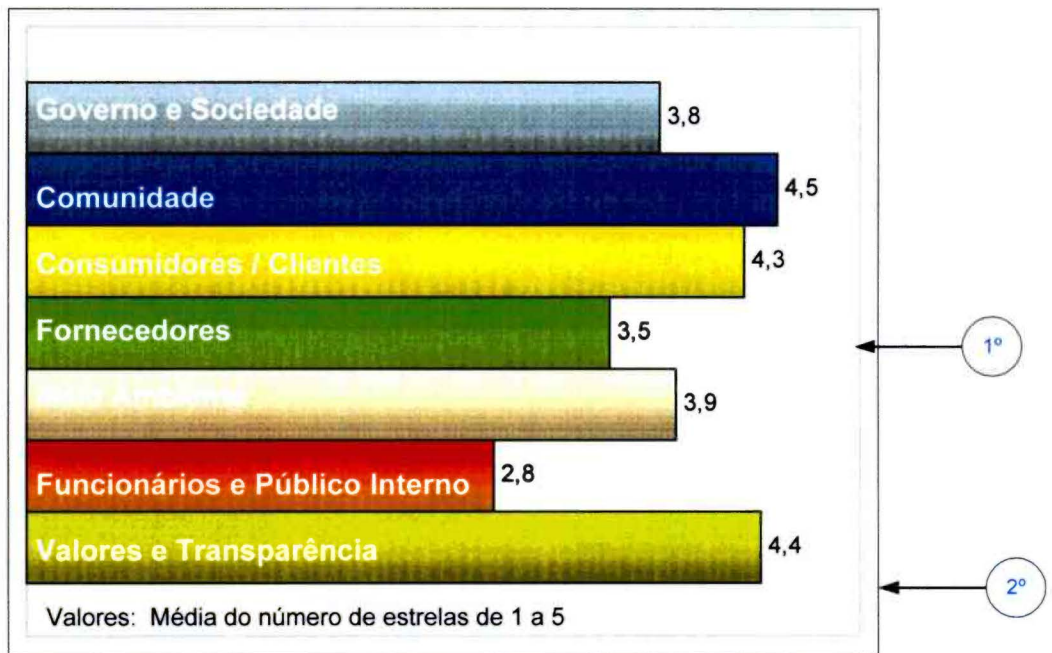
Na Revista Exame os repórteres, expõem o tema **Empresas modelos e os projetos exemplares**¹⁶, mostrando um conjunto de ações, políticas e valores corporativos que possam servir de referência no mercado cada vez mais sofisticado. Os critérios foram elaborados em parceria com o Instituto Ethos e os pontos avaliados foram os seguintes: Valores e Transparência, Funcionários e Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores /Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade. As empresas foram pontuadas com estrelas para cada item avaliado, variando de uma estrela a cinco estrelas. Transformamos os dados em gráficos (GRÁFICO 5 e 6) para uma melhor visualização do desempenho de cada empresa nas diversas modalidades de ações sociais.

A dez empresa relacionadas como modelo e projetos exemplares de ações sociais corporativas:

- 1) ALCOA
- 2) ALGAR
- 3) BANKBOSTON
- 4) GRUPO BELGO
- 5) HEINKEL
- 6) JANSSEN-CILAG
- 7) MCDONALD
- 8) NATURA
- 9) NESTLE
- 10) ATF

¹⁶Revista Exame.Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa.São Paulo, Editora Abril, ed. 754, 2001.

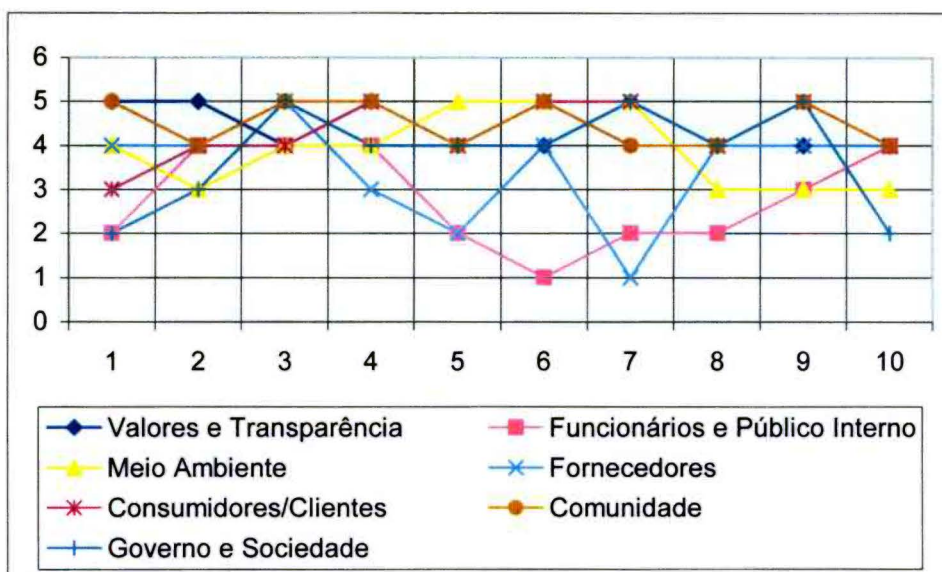
GRÁFICO 5 - EMPRESAS MODELOS – MÉDIA POR EMPRESAS



FONTE: Revista Exame. “AS EMPRESAS MODELOS E OS PROJETOS EXEMPLARES”, Ed. 754, São Paulo, 2001.

Como podemos demonstrar a linha de funcionários e público interno não foram bem avaliados, as empresas estão mais voltadas para Comunidade, Valores e Transparência, Consumidores e Clientes.

GRÁFICO 6 - EMPRESAS MODELOS – MÉDIAS POR AÇÕES SOCIAIS



FONTE: Revista Exame. “AS EMPRESAS MODELOS E OS PROJETOS EXEMPLARES”, Ed. 754, São Paulo, 2001.

O GRÁFICO 6, demonstra na linha horizontal a média de pontos obtidos (1 a 5 estrelas) pelas empresas, por exemplo o nº 1, corresponde a empresa ALCOA, que obteve a pontuação máxima (5) para comunidade, 4 para fornecedores e meio ambiente, 3 para comunidade e 2 para funcionários e governo.

3.18 POR QUE RESPONSABILIDADE SOCIAL?

O texto abaixo versa sobre a responsabilidade social da empresa. São idéias apresentadas por um empresário, publicadas no jornal Gazeta Mercantil (18/09/97).

"Há algumas décadas, na Europa, expandiu-se seu uso para fins sociais, tendo em vista a discussão da responsabilidade social da empresa. Esta consome recursos naturais, renováveis ou não, direta ou indiretamente que são enorme patrimônio gratuito da humanidade; utiliza capitais financeiros e tecnológicos que no fim da cadeia pertencem a pessoas físicas e, conseqüentemente, à sociedade; também utiliza a capacidade de trabalho da sociedade, finalmente, subsiste em função da organização do Estado que a sociedade lhe viabiliza como parte das condições de sobrevivência. Assim, a empresa gira em função da sociedade e do que a ela pertence, devendo, em troca, no mínimo prestar-lhe contas da eficiência com que usa todos esses recursos."

Para o empresário, a responsabilidade social da empresa está associada ao seu desempenho e ao consumo de recursos que pertencem à sociedade. O desempenho da empresa depende da utilização dos "recursos naturais, renovações ou não", que não pertencem à empresa, mas à sociedade. Ao deles usufruir em benefício próprio, a empresa contrai uma dívida social para com a sociedade, ou, como afirma o empresário, para com a humanidade.

Tais recursos consumidos pela empresa constituem "patrimônio da humanidade". Como reparação a esta usurpação empresarial, fonte geradora do lucro da empresa, esta, em troca, deve contribuir para a solução dos problemas sociais.

Portanto, a responsabilidade da empresa está diretamente relacionada aos seguintes fatores:

- ao consumo pela empresa dos recursos naturais de propriedade da humanidade;
- ao consumo pela empresa dos capitais financeiros e tecnológicos e pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, integrante daquela sociedade; e
- ao apoio que recebe da organização do Estado, fruto da mobilização da sociedade.

A responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem.

O raciocínio lógico é simples: se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restitui-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, através de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade.

É através da sociedade que a empresa se viabiliza - consome os recursos naturais existentes, que constituem o patrimônio natural desta sociedade - e utiliza os recursos de capital, de tecnologia e de mão-de-obra, que são parte do seu patrimônio cultural, social e econômico.

Investindo em projetos sociais a empresa assume a sua responsabilidade social e oferece algo em troca ao que por ela foi usurpado da sociedade.

A empresa deve financiar projetos sociais porque é certo, justo e necessário assim proceder. É um mecanismo de compensação das "perdas da sociedade" em

termos de concessão de recursos para serem utilizados pela empresa. E não uma ação caridosa, típica dos capitalistas do início do século, que utilizavam filantropia como forma de expiação dos seus sentimentos de culpa por obterem lucros fáceis às custas da exploração do trabalho das pessoas e dos recursos naturais abundantes.

3.19 A RESPONSABILIDADE SOCIAL SOB A ÓTICA DO CONSUMIDOR

A pesquisa "Atuação social das empresas: percepção do consumidor", realizada pela Indicator Opinião Pública, sob a supervisão do Instituto Ethos e do Jornal Valor, abordou a responsabilidade social sob a ótica do consumidor.

Foram consultadas 1002 pessoas, entre março e agosto de 1999, de 9 regiões metropolitanas, além das cidades de Brasília e Goiânia. O modelo de questionário foi o mesmo utilizado por pesquisas semelhantes realizadas em todo o mundo pelo Enviropics International, do Canadá. Tais pesquisas são denominadas "Millennium Pool on Corporate Social Responsibility", cujo objetivo é aferir as expectativas da sociedade em relação à atuação social das empresas.¹⁷

A conclusão mais importante da pesquisa foi a prevalência da visão das pessoas de que o social é responsabilidade única do governo e não das empresas: 70% das pessoas atribuem ao governo o exercício da responsabilidade social (reduzir a pobreza, combater o analfabetismo, a violência, as doenças, etc.).

Quanto às metas econômicas (fomentar o crescimento econômico), as pessoas entrevistadas atribuíram às empresas parcela de responsabilidade social, sendo, em sua opinião, o governo o principal agente do desenvolvimento econômico do país. Somente 16% dos entrevistados atribuem às empresas também a responsabilidade de fomentar o desenvolvimento econômico do local e região onde estão localizadas.

A responsabilidade social no alcance das metas de preservação dos recursos naturais compete, segundo os entrevistados, ao governo (24%), empresas (24%) e ONG's (13%).¹⁸

As principais conclusões da pesquisa foram as seguintes:

- "existência de uma disposição dos consumidores em punir e/ou premiar empresas de acordo com a sua atuação social;

¹⁷ Rosemblum, Célia. "Imagem social da empresa influencia na hora da compra", Valor / Caderno Especial Empresarial & Comunidade, 13/06/00, p. 1.

¹⁸ Barroso, Marcelo. "Um retrato da responsabilidade social", Gazeta Mercantil, 01/03/01, p. A-2.

- os consumidores prestigiam empresas socialmente responsáveis, comprando seus produtos ou falando bem da mesma para outras pessoas (24% dos entrevistados disseram adotar tal prática);
- um em cada quatro consumidores faz sua escolha nas gôndolas dos supermercados baseado em critérios que extrapolam apelos de preço, embalagem e até mesmo a conveniência do produto;
- a forma de punição às organizações que não exercem a sua responsabilidade social de forma satisfatória é deixar de comprar seus produtos ou fazer-lhes críticas para outras pessoas (19% dos entrevistados adotam este tipo de comportamento);
- um em cada cinco consumidores preferiu deixar de comprar um produto ou comprou da concorrência por discordar das práticas comerciais utilizadas pelo fabricante;
- os consumidores levam em conta a imagem social da empresa antes de consumir (31% dos entrevistados confirmaram este tipo de procedimento).¹⁹

Portanto, os resultados preliminares deste estudo já revelam a existência de um consumidor mais seletivo, porque está mais atento à responsabilidade social corporativa: o percentual de 31% que disseram prestigiar ou punir empresas com base na gestão da sua responsabilidade social é ainda pequeno, se comparado com os 69% que afirmaram ser indiferentes ao comportamento social das empresas na hora de comprar seus produtos e/ou serviços.

Mas, já é um avanço considerável em nosso país. A pesquisa também identificou maior consciência social dentre as pessoas com nível superior (40% dos que têm maior escolaridade afirmaram ser seletivos na compra de produtos e/ou serviços). Dentre os líderes de opinião, que são os agentes promotores desta conscientização social, 50% agiram de forma seletiva.

Comparando os resultados da pesquisa no Brasil com aqueles colhidos em diversos outros países, a situação é promissora.

Por exemplo, 24% dos entrevistados no Brasil afirmaram que prestigiam no

último ano empresas socialmente responsáveis através da compra de seus produtos e serviços. Nos EUA, este total foi de 46%; Grã-Bretanha, de 31%; Alemanha, 37%. Abaixo desses países, colocamo-nos acima da Espanha (22%), da Argentina (22%) e México (17%) e bem próximos da Itália (25%).

Quanto à punição de empresas consideradas sem responsabilidade social, mediante a recusa de comprar seus produtos ou depreciando o conceito da empresa, os resultados tendem a piorar:

19% dos entrevistados na pesquisa feita no Brasil disseram que puniram empresas consideradas sem responsabilidade social no último ano, deixando de comprar seus produtos e/ou serviços e criticando-as para os seus pares. Este percentual coloca-nos abaixo da Austrália (52%), EUA (49%), Alemanha (43%), Grã-Bretanha (34%), Itália (34%), Espanha (27%). Superamos apenas o México, com 18%.

A explicação para tal fato foi dada por Õljan Olsen, diretor da Indicator, empresa responsável pela pesquisa no Brasil:

"O brasileiro tem uma resistência maior à condenação, é mais tolerante, menos propenso a dar notas baixas."

Temos uma cultura de avaliação benevolente, de não-reprovação e, principalmente, de impunidade de empresas socialmente irresponsáveis. As razões para tal comportamento brasileiro, ainda pouco ou nada seletivo e ainda muito tolerante com as empresas socialmente irresponsáveis, não-éticas, é a baixa conscientização social do povo, a sua desinformação em relação ao papel das empresas no desenvolvimento do país.

No Brasil, 41% dos entrevistados avaliam a empresa apenas com base no seu papel tradicional (realizar lucros, pagar impostos, gerar emprego e obedecer às leis). Ao contrário, 35% vêem a empresa também através da sua função social (estabelecer e difundir padrões éticos mais elevados e contribuir para a construção de uma sociedade melhor).

A média mundial é de dois em cada três cidadãos com consciência social, de acordo com a fonte citada.

¹⁹ Rosemblum, Célia. Op. Cit.

3.20 GANHOS EMPRESARIAIS COM BASE NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Vamos estudar agora as oportunidades que se apresentam para as empresas que atuam com responsabilidade social.

Cada vez mais se valoriza a consciência de que uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios as empresas. Em muitos depoimentos e pesquisas, a responsabilidade social aparece como o motivador do apoio da sociedade e dos consumidores, da preferência de investidores internacionais, de um espaço crescente aberto pela mídia, de um bom clima organizacional, do recrutamento e manutenção de pessoas talentosas.

De acordo com Meio Neto & Froes (apud Guedes, 2000), esses ganhos com a responsabilidade social resultariam no chamado retorno social institucional:

"O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas." (Meio Neto & Froes, apud Guedes, 2000, p. 56)

Com base no que foi dito acima, Guedes (2000, p. 50) afirma que podemos considerar que o retorno social institucional empresarial se concretiza por meio dos seguintes ganhos:

- **em imagem e em vendas**, pelo fortalecimento e fidelidade a marca e ao produto;
- **aos acionistas e investidores**, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;
- **em retorno publicitário**, advindo da geração de mídia espontânea;
- **em tributação**, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos

municipal, estadual e federal para empresas patrocinadoras ou direta-mente para os projetos;

- **em produtividade e pessoas**, pelo maior empenho e motivação dos funcionários;
- **os ganhos sociais**, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Para Guedes (2000), uma empresa que age com responsabilidade social consegue aumentar suas relações com os stakeholders e também a exposição na mídia espontânea:

“Quando uma empresa atua com responsabilidade social aumenta o seu relacionamento com diversos públicos relevantes (clientes atuais e em potencial, opinião pública, acionistas, investidores, fornecedores, funcionários, governo), aumenta a exposição positiva em mídia espontânea onde seus produtos, serviços e marca ganham maior visibilidade e possível aceitação.” (Guedes, 2000, p. 57)

A responsabilidade social empresarial traz ganhos expressivos para as empresas, conforme a pesquisa “Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado”, do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (Ceats-USP), do qual participaram 273 companhias privadas e estatais (pequenas, médias e grandes), de nove Estados e do Distrito Federal, realizada entre fevereiro e junho de 1999:

“Investir em ações sociais melhora em 79% a imagem institucional da empresa e amplia em 74% suas relações com a comunidade. A motivação e produtividade dos funcionários crescem 34%; melhora o envolvimento do funcionário com a empresa em 40%, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades dos funcionários em 52%.” (Fischer & Falconer, 1999, p. 39-40)

3.20.1 Imagens e vendas

Atualmente, o reforço de imagem e marca tem sido cada vez mais valorizado pelas empresas por causa da concorrência acirrada.

Na pesquisa "Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado", do Ceats-USP das 273 empresas participantes, 79% concordaram que investir em ações sociais por meio do voluntariado empresarial melhora a imagem institucional da empresa e 8% concordaram parcialmente.

Segundo Meio Neto & Froes (apud Guedes, 2000), a satisfação dos stakeholders com as empresas socialmente responsáveis favorece a divulgação de suas marcas:

"Clientes de empresas socialmente responsáveis sentem orgulho de comprar daquela empresa e os fornecedores, governo e empregados sentem-se orgulhosos em serem parceiros da empresa. Além da empresa poder beneficiar-se de comunicar sua marca positivamente para potenciais clientes e a opinião pública em geral." (Meio Neto & Froes, apud Guedes, 2000, p. 58)

Guimarães (apud Guedes, 2000, p. 58) complementa afirmando que marca é patrimônio estratégico que, associado à responsabilidade social empresarial, gera lealdade de públicos

As empresas expostas na mídia em virtude de comportamentos socialmente responsáveis ou por patrocinarem eventos sociais, educacionais, culturais, ressaltam atributos positivos de suas marcas ao associar o valor da ação ou evento patrocinado à marca, podendo gerar lealdade de diversos públicos relevantes, que é uma das garantias de perenidade lucratividade e competitividade atuais (Guedes, 2000, p. 58).

Pesquisas demonstram que os consumidores atualmente estão mais propensos a consumir de empresas socialmente responsáveis: "Segundo pesquisa publicada pelo Business for Social Responsibility (BSR), entidade americana que reúne cerca de 1.400 companhias envolvidas com projetos de cidadania

empresarial (...) 76% dos consumidores daquele país preferem marcas e produtos associados a algum tipo de ação social". (Chiavenato, 1999, p. 446)

A pesquisa "Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro" mostrou quanto o consumidor brasileiro é influenciado pelas práticas das empresas. Para cada entrevistado, foi perguntado qual atitude de uma empresa faria com que ele comprasse mais os produtos desta e a recomendasse aos amigos. Os resultados estão no quadro abaixo.

Esse quadro mostra que o quinto item mais valorizado se refere a manter um serviço de atendimento ao consumidor (24%). Podemos notar que os quatro primeiros, 46%, 43%, 32% e 27%, aludem a atitudes que não dizem respeito ao serviço ao consumidor, mas à atividade social da empresa e a seus investimentos sociais.

Isso comprova que o consumidor brasileiro valoriza a empresa pelos seus investimentos sociais e privilegia nas suas compras as empresas que têm uma postura de responsabilidade social e volumes de investimentos sociais significativos, gerando mais vendas e lucros para elas.

QUADRO 2- Brasil: atitudes valorizadas pelo consumidor

QUAL DAS SEGUINTE ATITUDES DE UMA EMPRESA ESTIMULARIA VOCÊ A COMPRAR MAIS OS SEUS PRODUTOS E A RECOMENDÁ-LA AOS SEUS AMIGOS?

• Contrata deficientes físicos	46%
• Colabora com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade	43%
• Mantém programas de alfabetização para funcionários e familiares	32%
• Adota práticas efetivas de combate à poluição	27%
• Mantém um excelente serviço de atendimento ao consumidor	24%
• Cuida para que suas campanhas publicitárias não coloquem as pessoas em situações constrangedoras, preconceituosas ou abusivas	23%
• Apóia campanhas para erradicação do trabalho infantil	22%
• Mantém programas de aprendizagem para jovens na faixa de 14 a 16 anos	20%
• Realiza campanhas educacionais na comunidade	16%
• Contrata ex-detentos	15%
• Participa de projetos de conservação ambiental de áreas públicas	9%
• Libera seus funcionários no expediente comercial para ajudar em ações sociais	8%
• Promove eventos culturais	6%

Fonte: Pesquisa Ethos, Valor Econômico o Indicador Opinião Pública (2000).

Portanto, uma empresa com boa imagem perante a sociedade e com marca reforçada torna-se mais conhecida e, ao tornar-se mais conhecida, pode vender mais e, ao vender mais, aumenta seu valor patrimonial e sua competitividade no mercado.

Percebemos que algumas das atitudes empresariais que influenciam fortemente a imagem organizacional são as ações voltadas para a sociedade. Ações que visam amenizar problemas sociais produzem um grande impacto na formação da imagem empresarial. Estamos na era do consumidor e ele busca qualidade e responsabilidade. Com a necessidade de concluir o "consumidor-cidadão", as empresas precisam desenvolver cada vez mais uma reputação empresarial de ética e responsabilidade social.

3.20.2 Acionistas e investidores

Reconhecendo que uma empresa com imagem e marca reforçada, por meio de atuação socialmente responsável, aproxima-se positivamente da comunidade, deduzimos que, tornando-se mais conhecida, ela venderá mais e que, ao vender mais, conseqüentemente, suas ações, no caso de companhias de capital aberto, serão mais valorizadas em bolsa.

Veremos que a boa imagem na comunidade não é tudo o que empresas socialmente responsáveis estão conseguindo.

Oded Grajew (2000), em entrevista para a revista Época, aponta:

"Estatísticas mostram que empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas, crescem mais e são mais duradouras. A página da Dow Jones na internet faz um levantamento que compara a lucratividade dessas empresas com a média da Dow Jones. A rentabilidade das socialmente responsáveis é o dobro da média das empresas da Bolsa de Nova York." (Grajew, 2000, p. 55)

Essa tendência também é perceptível no Brasil. Boas "ações" começam a dar lucro e a valorizar os papéis de companhias que incluem entre suas atividades preocupações com o meio ambiente, governança corporativa e atividades sociais, a exemplo de mercados mais desenvolvidos.

O Fundo Ethical, primeiro fundo de investimento socialmente responsável do mercado brasileiro, lançado em setembro de 2001 pelo Banco Real ABN Amro Bank, por exemplo, obteve resultado acumulado de 20,3% entre 1º de novembro e 19 de dezembro de 2001. Somente em dezembro de 2001, o lucro já somava 3,4% até o dia 19 (Karam, 2001a).

O diretor executivo do ABN Amro Asset Management, Luiz Maia, em reportagem do jornal Valor Econômico, ressalva que esse resultado do fundo coincidiu com a recuperação da bolsa, mas acredita que a prática de investimentos que passam por um filtro ético se consolida no Brasil. Em países como os Estados Unidos, de cada 8 dólares investidos, segundo ele, 1 dólar é canalizado

para empresas socialmente responsáveis (Karam, 2001 a).

De acordo com Maia, o Ethícal é fruto de observação do mercado, onde “os investidores são movidos não apenas pelo tamanho de seu bolso, mas também por seus valores” (Karam, 2001a).

Luiz Maia, em entrevista a Miriam Karam, complementa: “Queremos mostrar para o investidor que essas empresas têm sucesso e devem se sustentar ao longo dos anos, porque têm visão do futuro.” (Karam, 2001a)

O investidor estrangeiro reconhece que empresas socialmente responsáveis têm sucesso e preferem investir nelas.

Conforme a reportagem “Exigências internacionais”, publicada no Jornal do Brasil em 26 de dezembro de 2001, os investidores internacionais estão de olho nos indicadores sociais das empresas brasileiras. Dados como receita líquida ou lucro operacional continuam relevantes, mas para exportar ou conseguir financiamento externo é cada vez mais premente que as firmas cumpram seu papel social. Rosângela Bacima Quilici, gerente-geral do Instituto Pão de Açúcar, diz nessa reportagem que “as empresas socialmente responsáveis atraem mais investidores, são mais valorizadas e têm mais credibilidade, porque são vistas como empresas que não estão só explorando”.

Os resultados obtidos até aqui sugerem que a ética empresarial gera lucros para a empresa, para os acionistas e para os investidores.

3.20.3 Retorno publicitário na mídia espontânea.

O retorno publicitário tem sido medido pelas assessorias de imprensa das empresas por meio da exposição da empresa na mídia de forma espontânea.

Considera-se mídia espontânea a exposição obtida por uma empresa de forma não-paga nos meios de comunicação.

As empresas expostas na mídia em virtude de comportamentos social-mente responsáveis, caracterizados pela coerência ética de suas ações e relações com seus diversos públicos, tendem a destacar-se positivamente da concorrência e, conseqüentemente, conquistar a simpatia do consumidor, reforçando também as suas marcas e imagem e ampliando suas participações no mercado.

Empresas que promovem ações socialmente responsáveis recebem atenção da mídia e viram notícia porque se direcionam para atender problemas que são de interesse de toda a sociedade.

Por exemplo, a CBN, rede de emissoras que atua em 21 cidades do Brasil, vem, desde o início de maio de 2001, divulgando uma série de reportagens de vários formatos sobre empresas que desenvolvem ações sociais através do projeto Empresa Voluntária (Valor Econômico, 2001).

Os investimentos sociais expostos na mídia espontânea acabam funcionando como propaganda para as próprias empresas, e elas passam a destacar-se ainda mais para os consumidores.

Devemos considerar que a exposição na mídia espontânea, principalmente editorial, enquanto formadora de imagem, é considerada uma mídia de maior credibilidade e, portanto, maior peso ou valor para uma empresa.

O retorno obtido da mídia espontânea, de noticiários positivos, poderá reforçar a fidelização e a lealdade à marca pelo consumidor - aspecto este que poderá ser medido e avaliado pela empresa a longo prazo.

Há grandes oportunidades mercadológicas e estratégicas para as empresas que decidem oferecer sua parcela de contribuição social (de forma séria, sistemática e responsável para a sociedade, pois ética e responsabilidade social são conceitos capazes de proporcionar expressiva geração de mídia espontânea,

fortalecendo a imagem das empresas e proporcionando diferencial a clientes atuais e potenciais.

3.20.4 Tributação

A legislação brasileira incentiva o desenvolvimento por meio dos benefícios fiscais concedidos às organizações e empresas que promovem ações socialmente responsáveis mediante patrocínios ou doações.

Não é objetivo deste trabalho analisar o conteúdo das leis brasileiras de incentivos fiscais. Queremos, no entanto, destacar que existem leis municipais, estaduais e federais que promovem incentivos fiscais na área cultural e artística, concedidos para pessoas jurídicas que, por meio de patrocínios ou doações, praticam o marketing socialmente responsável e colaboram para o fortalecimento das organizações.

As pessoas jurídicas que contribuem para projetos culturais, sob a forma de doações ou patrocínios, gozam de incentivo fiscal de âmbito federal, ou seja, de dedução do imposto de renda.

3.20.5 Produtividade e pessoas

Os benefícios de imagem, vendas, mídia e fiscais não são os únicos ganhos para as empresas que atuam em ações socialmente responsáveis.

A empresa socialmente responsável fortalece também o trabalho do endomarketing por ganhar a admiração de seu público interno - funcionários e colaboradores: "Segundo pesquisa publicada pelo Business for Social Responsibility (BSR) (...) 68% dos jovens norte-americanos preferem trabalhar em uma empresa ligada a algum projeto social (...)" (Chiavenato, 1999, p. 446).

O quadro 3 revela alguns resultados da pesquisa "Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado", do Ceats-USP que analisou as opiniões de 273 empresas sobre os benefícios do voluntariado em relação aos funcionários.

QUADRO 3

Opiniões das empresas a respeito dos benefícios do voluntariado em relação aos funcionários

EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS O VOLUNTARIADO EMPRESARIAL:	CONCORDA	CONCORDA PARCIALMENTE	DISCORDA
• Contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades	52%	30%	5%
• Melhora o envolvimento do funcionário com a empresa	40%	41%	5%
• Aumenta a motivação e produtividade dos funcionários	34%	43%	9%

Fonte. Flocher & Falconor, 1999, p. 39.

Com base nesse quadro, pode-se observar que, como instrumento de gestão de pessoas, o voluntariado é apontado como benéfico.

Em suma, nota-se que o voluntariado empresarial, como instrumento de responsabilidade social, apresenta importantes benefícios tanto para a empresa como para o desempenho profissional e motivação dos funcionários.

3.20.6 Sociais

Por fim, destacaremos o retorno social, que corresponde ao lucro social ou aos ganhos sociais gerados pela ação empresarial socialmente responsável para a sociedade propriamente dita.

Os ganhos sociais podem ser identificados de diversas formas, como, por exemplo:

- pelas novas frentes de oportunidades abertas às empresas para assumirem seu papel de intervenção social em conjunto com os demais setores da economia. Nesse sentido, é importante que a sociedade perceba que o governo não vai resolver sozinho os problemas do país;
- pela mudança de atitude da comunidade em face dos problemas do país, evitando-se a divisão entre público e privado;
- pela melhoria das condições de vida da comunidade, sendo o ganho social mais visível e importante dessas três perspectivas.

No Brasil, como em toda parte, cresce o entendimento de que uma política de desenvolvimento social exige a participação de novos atores. O Estado, sem dúvida, deve ser o protagonista. Contudo, em face das limitações da ação estatal e da natureza do fenômeno da exclusão social, torna-se necessário buscar parceiros fora do Estado, isto é, na sociedade ou, mais especificamente, nas empresas privadas.

Nos últimos anos, tem sido observado que as empresas privadas vêm mobilizando um volume cada vez maior de recursos destinados a iniciativas sociais. O protagonismo dos cidadãos e de suas organizações rompe a divisão entre público e privado, na qual o público era sinônimo de estatal, e o privado, de empresarial. A atuação das empresas em atividades sociais dá origem a uma esfera pública não-estatal.

E, finalmente, temos o retorno social mais importante, que é a melhoria das condições de vida da comunidade. Em muitos casos, esse ganho social é obtido

pela adoção de uma política de voluntariado, gerado por ações sociais empresariais e que visa solucionar os problemas sociais existentes na comunidade.

O quadro 4 apresenta alguns resultados da pesquisa "Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado", referentes aos benefícios do voluntariado em relação à comunidade.

QUADRO 4

Opiniões das empresas a respeito dos benefícios do voluntariado em relação à comunidade

EM RELAÇÃO À COMUNIDADE, DISCORDA O VOLUNTARIADO EMPRESARIAL:	CONCORDA		CONCORDA PARCIALMENTE
• Melhora as condições de vida da comunidade	78%	9%	1%
• Melhora a relação da empresa com a comunidade	74%	14%	0%
• Beneficia mais a comunidade e os funcionários do que a empresa	27%	34%	26%

Fonte: Fiocher & Falconer, 1999, p. 39.

Esses dados mostram que o voluntariado empresarial, como forma de responsabilidade social, apresenta grandes benefícios tanto para a comunidade como para a empresa.

Vimos que as empresas que adotam a responsabilidade social podem conseguir muitas vantagens nos mais variados sentidos, desde a influência positiva na imagem da empresa perante o mercado até a criação de uma

sociedade mais justa, que, em última instância, será imprescindível para a continuidade da empresa.

A seguir, destacaremos as perdas empresariais ocasionadas por ações sem responsabilidade social e alguns casos de empresas que ilustram essa atitude.

3.21 PERDAS EMPRESARIAIS POR FALTA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Apontaremos aqui as perdas empresariais originadas por comportamentos não-éticos e sem responsabilidade social. Também pretendemos mostrar dois casos de empresas envolvidas em atividades não socialmente responsáveis e que foram muito divulgados pela mídia internacional e nacional. Por fim, apresentaremos dados de uma pesquisa que revela a disposição dos consumidores brasileiros de punir empresas que agem sem responsabilidade social.

Responsabilidade social e consumo ético consciente são conceitos que permeiam as relações socioeconômicas no mundo. As empresas estão sendo mais exigidas a assumir uma conduta ética e responsável nas suas relações com os stakeholders; clientes/consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, governo, comunidade, concorrentes, grupos e movimentos.

O consumidor, por exemplo, já começa a ter noção do poder e do impacto transformador de seu ato de consumo e faz suas escolhas levando em consideração as atitudes sociais e ambientais adotadas pelas empresas.

A questão é que hoje os stakeholders estão sendo vistos como uma espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados. A empresa e o empresário que tratam os seus stakeholders com negligência, ocasionando problemas econômicos, sociais e ambientais, podem pagar muito caro por isso. Uma empresa que age sem ética e responsabilidade social pode sofrer variadas perdas empresariais, conforme citadas a seguir:

- má imagem e diminuição das vendas, pelo enfraquecimento e boicote à marca e ao produto;
- quedas das ações e afastamento dos investidores, pela desvalorização da empresa na sociedade e no mercado;
- publicidade negativa, advinda da geração na mídia de denúncias e propagandas contrárias às ações da empresa;
- reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, por causa da

propaganda enganosa e da falta de qualidade e segurança dos produtos;

- pagamentos de multas e indenizações, ocasionadas por danos ao meio ambiente; danos físicos ou morais aos funcionários e consumidores; desobediência às leis e escândalos econômicos e políticos;

- baixa produtividade, pela maior exploração, insatisfação ou desmotivação dos empregados.

No próximo item, mostraremos dois casos de empresas de petróleo envolvidas em desastre ambiental. Esses casos foram bastante divulgados pela imprensa e resultaram em muitas perdas para as acusadas.

3.21.1 Casos de empresas: desastre ambiental

Acidentes ecológicos de maior ou menor extensão têm ocorrido, violentando o equilíbrio natural, por ações, omissões ou falhas de empresas. Entre os acidentes, alguns configuram verdadeiros desastres pela extensão e gravidade dos danos que causaram e que ainda causam ao meio ambiente e à sociedade.

Além da destruição da natureza e da própria deterioração da qualidade de vida de toda a sociedade, existe também a questão das perdas econômicas. Na mesma medida em que a destruição do meio ambiente traz o ônus das multas e dos processos por crimes ambientais, a fiscalização e a intervenção por parte do poder público e as reações da própria sociedade podem gerar muitas perdas num período muito curto.

No caso das companhias de petróleo, um impacto ambiental é inerente a todo o processo de produção - e previsto pela avaliação realizada para que um empreendimento seja autorizado. Porém, os prejuízos são enormes quando ocorrem acidentes e incidentes por causa da negligência e descuido das empresas exploradoras.

Comentaremos os casos da Exxon e da Petrobrás.

A Exxon opera nos Estados Unidos e em mais 79 outros países. A maior parte de sua receita é derivada da exploração do petróleo e do gás natural, da refinação e do marketing (Lowe, 1993, p. 24).

Em 1989, a Exxon esteve envolvida no maior derramamento de petróleo em território norte-americano, ocorrido no Alasca. Stoner & Freeman (1985) relataram os acontecimentos do pior vazamento de óleo da história dos Estados Unidos no caso ilustrativo "O Exxon Valdez: responsabilidade das empresas e o meio ambiente"

"Logo depois da meia-noite do dia 24 de março de 1989, o petroleiro Exxon Valdez, levando mais de 1,2 milhão de barris de petróleo, bateu [em um recife] (...) no Alasca. Durante vários dias, o navio ficou precariamente encalhado num recife,

ameaçando partir-se. Mais de 300.000 barris de petróleo vazaram no mar, cobrindo mais de 1.600 km de costa com uma mancha venenosa que matou milhares de pássaros, peixes e criaturas marinhas, e pôs em perigo todos os que dependiam do estreito. (...) A administração da Exxon foi culpada de causar o derramamento. Mais tarde, revelou-se que (...) o navio [estava] nas mãos de um terceiro oficial, que não era licenciado para pilotar o petroleiro." (Stoner & Freeman, 1985, p. 71)

Stoner & Freeman (1985, p. 76) destacam que a Exxon, ao ficar ciente do problema, tomou uma decisão reativa (reatividade social), que foi o esforço da companhia em limpar o vazamento: Na primavera de 1991, a Exxon avaliou ter gasto 2,5 bilhões de dólares em esforços de limpeza nos verões de 1989 e 1990, parando apenas no inverno".

As imagens marcantes dos esforços de limpeza do meio ambiente foram mostradas pela mídia americana por vários meses, representando um instrumento de publicidade negativa da empresa:

"Durante meses os meios de comunicação estiveram ocupados por imagens dos esforços remunerados e de voluntários para limpar as praias e resgatar pássaros e outros animais doentes e agonizantes. Talvez essa tenha sido a imagem que mais ficou marcada nas mentes dos americanos entre as vistas em 1989." (Stoner & Freeman, 1985, p. 71)

A Exxon, como todos os conglomerados petrolíferos, químicos e minerais, "anda num campo minado", onde um passo em falso pode detonar uma explosão de animosidade pública (Lowe, 1993, p. 23). Desde o início do caso Exxon Valdez, a companhia recebeu críticas dos seus stakeholders.

A Exxon sofreu uma queda enorme na estima pública, principalmente por parte de alguns stakeholders - a comunidade e os clientes:

"Naquele mesmo ano [1989], mais de 330 processos foram instaurados contra a Exxon por causa do acidente, inclusive por parte de pescadores de salmão e mais de uma dúzia de tribos nativas do Alasca. Cinquenta mil portadores de cartões de crédito da Exxon, enojados, devolveram seus cartões à companhia." (Lowe, 1993, p. 20)

Janet Lowe (1993) comenta que mais stakeholders, como os acionistas e ambientalistas, também desaprovaram o acidente no Alasca:

"(...) apenas um mês depois do derramamento de óleo do Exxon Valdez (...) o presidente da junta Diretora da Exxon, Lawrence G. Rawl, teve que encarar uma turba de acionistas irados, sem falar em um bando de ambientalistas que conseguiu entrar como acionistas, tendo comprado algumas ações da Exxon." (Lowe, 1993, p. 19-20)

Segundo Russeil Mokhiber (2002), em 1991 a Exxon admitiu a culpa de acusações de crimes federais em conexão com o derramamento de petróleo do Exxon Valdez. A companhia teve que pagar uma multa por crime ambiental no valor de 125 milhões de dólares.

Stoner & Freeman (1985) resumem as lições que ficaram desse caso para a Exxon e para a indústria petrolífera:

"Ao mesmo tempo que o derramamento ajudou a lançar estrondosamente um movimento ambiental vindo das bases da população e que passou a fazer parte da agenda política, ele deixou a Exxon e a indústria petrolífera com um 'olho roxo' e levantou questões sobre a responsabilidade social e ética das empresas que ainda permanecem." (Stoner & Freeman, 1985, p. 71)

No Brasil também ocorreram casos de derramamento de óleo semelhantes ao da Exxon no Alasca. A companhia petrolífera acusada foi a Petrobrás.

A Petrobrás figura entre as dez maiores empresas de exploração de petróleo

do mundo e detém os recordes de perfuração e produção em águas profundas.

No mês de janeiro de 2000, a Petrobrás foi acusada do acidente de derramamento de óleo na baía de Guanabara, no Rio de Janeiro:

"Em janeiro de 2000, houve o rompimento de um duto da Petrobrás que deveria levar óleo combustível para a Refinaria Duque de Caxias (Reduc).

Por quatro horas, 1,3 milhões de litros de óleo se misturaram às águas da baía de Guanabara no Rio de Janeiro, causando danos aos manguezais da região e a morte dos peixes, crustáceos e aves marinhas. O relatório oficial da empresa deduz que o duto se rompeu por fadiga de material. O problema teria decorrido de um erro de projeto e de uma falha no programa de computador que controla o transporte de óleo. Se o programa tivesse funcionado, o vazamento seria detectado num prazo máximo de meia hora. Não funcionou, e o desastre demorou quatro horas para aparecer nos monitores." ("Petrobrás: A lição da baía de todos os males", *Época*, nº 89, de 31 de janeiro de 2000)

Para a limpeza do óleo derramado, a Petrobrás deslocou para a baía 2.213 trabalhadores, importou 22.000 metros de bóias de contenção para evitar que a mancha se espalhasse ainda mais e trouxe especialistas estrangeiros em preservação do meio ambiente (*Época*, 31/1/2000).

Numa ação reativa aos danos causados aos pescadores da região, a Petrobrás distribuiu 8.234 cestas básicas a quem estivesse sem condições de sobreviver em razão da decadência da atividade pesqueira na Guanabara. Além disso, "segundo a assessoria da Petrobrás, (...) foram indenizadas, no valor total de R\$ 6,7 milhões, 9.523 pessoas, que exerciam atividades ligadas à pesca e captura de caranguejos nas áreas afetadas". (*O Globo*, 23/2/2002, p. 18)

Perguntado pela revista *Época* se a imagem da empresa tinha sido afetada, Henri Philippe Reichstul, o presidente da Petrobrás naquela época, disse:

"Sim com certeza. Mas no momento estamos preocupados com ações muito mais concretas, de recuperação da área atingida". (*Época*, 31/1/2000)

Estimulado pela indignação dos fluminenses, traduzida pelo tom áspero do

noticiário de jornais, revistas e emissoras de televisão, o governo acabou aplicando uma multa ambiental à Petrobrás no valor de 51 milhões de reais, que, ao ser paga no final de janeiro de 2000, teve um desconto de 30%, passando para 35,7 milhões de reais (Época, 31/1/2000).

Reichstul declarou que a diferença de 15,3 milhões de reais referente ao desconto foi depositada numa conta no Banco do Brasil sob a rubrica Petrobrás - Fundo da Baía de Guanabara, para ser usada na despoluição da baía (Época, 31/1/2000).

Em julho de 2000, a Petrobrás esteve envolvida em outro acidente de derramamento de óleo, dessa vez na Refinaria Presidente Getúlio Vargas, no Paraná, que provocou um estrago maior. Quatro milhões de litros de óleo vazaram no rio Banguí e atingiram o rio Iguaçu, em Araucária, no Paraná (Época, 31/1/2000).

Por causa desse acidente, o Instituto Ambiental do Paraná anunciou que a estatal seria multada em 150 milhões de reais, valor três vezes maior do que o do acidente anterior, na baía de Guanabara. A justificativa é a de reincidência específica" - mesmo crime e mesma empresa. (Karam, 2001b)

Pressionada pela opinião pública, que colocava em dúvida sua capacidade de prevenir e evitar acidentes, a empresa teve de melhorar seu Programa Tecnológico de Dutos (Produt), criado em 1998, para desenvolver tecnologia para seu sistema dutoviário.

A Petrobrás passou a fazer parcerias com universidades brasileiras para desenvolver mais rapidamente novas tecnologias para enfrentar o desafio que o crescimento da malha de dutos nos últimos anos vem exigindo (Revista Crea-SP, 2001). A empresa estima que a malha dutoviária nacional passe dos atuais 12.000 quilômetros para 21.000 quilômetros ainda em 2002 (Petrobrás, 2002).

Mesmo após os acidentes, a Petrobrás mostrou que conseguiu recuperar-se e terminou o ano de 2000 com um lucro recorde de 5 bilhões de dólares (Gazeta Mercantil, 10/12/2001).

A Exxon e a Petrobrás fazem parte de um grupo de elite internacional das companhias petrolíferas mais poderosas do mundo, chegando a cruzar fronteiras

nacionais e culturais.

A preocupação das empresas de petróleo com a preservação do meio ambiente precisa ser constante, em virtude, naturalmente, do seu setor de atuação. Por serem organizações cujas atividades podem causar impactos ambientais, as empresas petrolíferas estão sempre sob o risco de serem identificadas como empresas poluidoras e, portanto, nocivas à sociedade.

Dessa forma, elas devem sempre minimizar os possíveis efeitos prejudiciais à natureza decorrentes de suas atividades, adotando rígidos controles de preservação ambiental.

No próximo item apresentaremos dados de uma pesquisa que revela as opiniões dos consumidores brasileiros dispostos a punir empresas que agem sem responsabilidade social.

3.21.2 Pesquisa: consumidores brasileiros punem empresas não-éticas

A pesquisa "Responsabilidade Social das Empresas Percepção do Consumidor Brasileiro" mostrou o quanto o consumidor brasileiro é influenciado pelas práticas das empresas. Cada entrevistado respondeu a pergunta: que atitude de uma empresa faria com que ele não voltasse jamais a comprar os seus produtos ou usar os seus serviços. Os resultados estão apresentadas abaixo.

QUADRO 5- Brasil: atitudes desvalorizadas pelo consumidor

QUAL DESTAS ATITUDES DA EMPRESA FARIA COM QUE VOCÊ NÃO VOLTASSE JAMAIS A COMPRAR SEUS PRODUTOS OU USAR SEUS SERVIÇOS?

• Propaganda enganosa	49%
• Causou danos físicos ou morais aos seus trabalhadores	43%
• Colaborou com políticos corruptos	42%
• Vendeu produtos nocivos á saúde dos consumidores	32%
• Coloca mulheres, crianças e idosos em situações constrangedoras em suas propagandas	32%
• Usa mão-de-obra infantil	28%
• Polui o ambiente	27%
• Sonega impostos	22%
• Provoca fechamento de pequenos empresários regionais/locais	30%
• Subornou agentes públicos	11%

Fonte: Pesquisa Ethos, Valor Econômico e Indicador Opinião Pública (2000).

Os dados desse quadro revelam uma percepção, por parte do consumidor, do que significa a responsabilidade social da empresa e quais as atitudes que ele desvaloriza nas empresas. Essas informações indicam as possíveis mudanças que deverão ocorrer nos próximos anos nas relações entre empresa e sociedade.

Vimos que as empresas precisam levar com seriedade e honestidade as

suas relações com todos os stakeholders, pois, nos últimos anos, elas tornaram-se uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial em virtude do lado ético e humano trazido pela responsabilidade social.

Dessa forma, as empresas precisam atentar para o fato de que auferir grandes lucros à custa, por exemplo, da destruição do meio ambiente, da saúde física e mental dos empregados e do desprezo por uma parcela considerável da sociedade e dos consumidores pode gerar prejuízos a longo prazo.

3.22 OS RISCOS DA FALTA OU DA PERDA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Quando a empresa deixa de cumprir suas obrigações sociais em relação aos seus empregados, acionistas, consumidores, parceiros e comunidade, ela perde o seu capital de responsabilidade social.

O primeiro indicador é a perda de credibilidade. Sua imagem é prejudicada e sua reputação, ameaçada.

Se o problema é a responsabilidade social interna, os primeiros efeitos são a deterioração do clima organizacional, a desmotivação generalizada, o surgimento de conflitos, ameaça de greves e paralisações, fuga de talentos, baixa produtividade e aumento de acidentes de trabalho, além de altos índices de faltas e atrasos.

Sendo a responsabilidade social externa a principal área de problema, os efeitos ainda são mais danosos: acusações de injustiça social, boicote de consumidores, perda de clientes, reclamações dos fornecedores e revendedores, queda nas vendas, gastos extras com passivo ambiental, ações na justiça, riscos de invasões e até mesmo risco de falência.

E o que ocorre com as empresas que só almejam o lucro e se mantêm indiferentes à pobreza e à miséria das comunidades que estão próximas às suas instalações comerciais, industriais e administrativas. São empresas que não alinham os seus valores corporativos aos anseios da comunidade. Distanciam-se da comunidade. Desprezam as relações com a vizinhança. E se esquecem de que esta comunidade desprezada é o seu mercado, ainda que não seja o mercado consumidor, certamente o será enquanto fornecedor de mão-de-obra e de serviços.

Uma empresa insensível aos problemas sociais da comunidade perde o, respeito de seus próprios empregados, parceiros, clientes e de todos os cidadãos daquela comunidade.

3.23 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR COMPETITIVO

A responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.

Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa-cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto do seu novo posicionamento de empresa-cidadã.

Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo, sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos e/ou contratar serviços de uma empresa com elevada responsabilidade social. Fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza. O governo e a sociedade civil tornam-se parceiros desta empresa em seus empreendimentos sociais. Os concorrentes reconhecem o ganho de valor desta empresa. É o uso da cidadania empresarial como vantagem competitiva. Os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar nesta empresa. E, como resultado final, as vendas crescem, a empresa fortalece sua imagem, ganha respeito e confiabilidade e assegura a sua autopreservação.

A seguir, apresentamos a listagem dos principais benefícios decorrentes das ações sociais das empresas:

- ganhos de imagem corporativa;
- popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social;
- maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros;
- melhor relacionamento com o governo;
- maior disposição dos fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias com a empresa;
- maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos);
- maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

Segundo o presidente da Fundação Abrinq, O. Grajew, "as empresas sabem que o investimento social é tão importante para seus negócios quanto o preço e a qualidade dos produtos".²⁰ A vinculação entre o investimento social e o negócio da empresa é vital para o reforço da sua imagem empresarial. E graças a uma imagem fortalecida, a empresa potencializa a sua marca, ganha maior visibilidade, embora não tanto quanto os investimentos em esporte, cultura e ecologia, e adquire o *status* de empresa-cidadã.

Sabemos que os conceitos da liderança, Inovação e sucesso no negócio não são suficientes para assegurar a permanência de uma imagem empresarial forte e consistente. E não será através de preços competitivos e qualidade assegurada

²⁰ Mayrink, José, "Empresas investem na ação social", Jornal do Brasil, 28/12/97.

que este objetivo concretiza-se. São fatores que contribuem para a formação de uma boa imagem empresarial, porém insuficientes para garantir-lhe sustentabilidade a médio e longo prazo.

O representante do Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF no Brasil, Agop Kayayan, chama a atenção para este fato, podendo-se afirmar que "a autopreservação empresarial das empresas privadas depende da consciência de sua responsabilidade na construção do país".²¹

O ex-presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP - Carlos Eduardo Moreira Ferreira, também cita a cidadania empresarial como fator de reforço de imagem: "deduzir recursos do imposto de renda e canalizá-los diretamente para as crianças e adolescentes carentes é uma ação de cidadania a ser cada vez mais estimulada".²²

O interesse pelo incentivo fiscal (de apenas 2% sobre o lucro operacional) não é o fator determinante dos Investimentos sociais empresariais. Em primeiro lugar, como afirmou o representante da UNICEF, é a busca da autopreservação empresarial. O atributo social é perene pois não depende de ações e de monitoramento constante de fatores de mercado e projetos da concorrência, além de mudanças freqüentes de tecnologia, legislação e gostos e preferências dos consumidores.

Uma ação social bem conduzida garante a qualquer empresa posição de destaque na sociedade onde atua e frente ao governo, cidadãos, consumidores, fornecedores e concorrentes. E esta posição de destaque é fator decisivo na autopreservação empresarial. Com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a poucos riscos, pois o consenso existe sobre a necessidade de satisfazer e de dar prioridade às carências sociais, a empresa canaliza a sua busca da

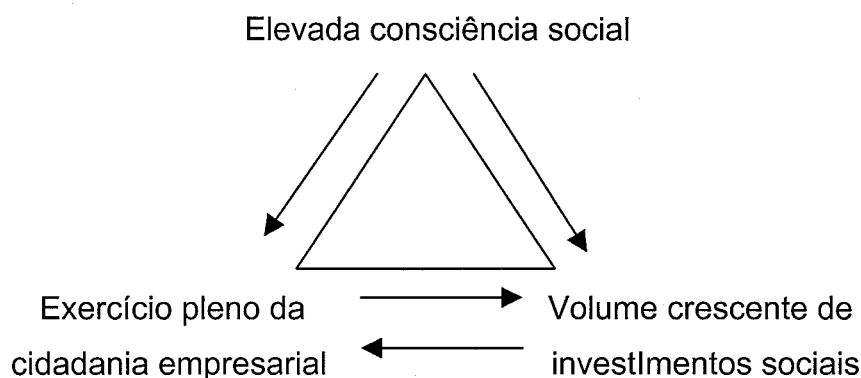
²¹ Op. Cit.

competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia.

Em segundo lugar, são os investimentos sociais que asseguram para a empresa a condição de empresa-cidadã. Através do exercício permanente da cidadania empresarial, a empresa garante a sua autopreservação, mesmo nos casos de uma pequena perda de competitividade por razões operacionais.

A elevada consciência social de uma empresa, o exercício pleno da sua cidadania empresarial e o volume dos seus investimentos sociais constituem o que denominamos de tripé da autopreservação empresarial, como é demonstrado na figura a seguir:

Figura 2: Tripé da autopreservação empresarial.



Dotada de uma elevada consciência social, a empresa capacita-se para o exercício pleno da cidadania empresarial. E ao investir em projetos sociais a empresa exercita esta capacidade e consolida a sua imagem de empresa-cidadã.

Portanto, a sua autopreservação empresarial somente será assegurada se tais precondições existirem, ou seja, elevada consciência social, exercício pleno da

²² Malta, C. Bueno. "Empresas incentivam projetos para crianças". Gazeta Mercantil, 23/11/97.

cidadania empresarial e volume crescente de investimentos sociais.

Para Heitor Chagas de Oliveira, Diretor de Assuntos Corporativos da Xerox do Brasil, "os empresários de visão há muito descobriram a importância do investimento social".²³ E o desenvolvimento de ações de promoção social como fator de melhoria de imagem corporativa e de vantagem competitiva para a empresa. O diretor da Xerox do Brasil também afirma que "além da solidariedade humana, essa é uma condição que poderá determinar a própria sobrevivência de suas organizações".²⁴ Neste aspecto, a ação social desponta como fator significativo de sobrevivência empresarial.

²³ Op. Cit.

²⁴ Op. Cit.

4. CONCLUSÃO

A adoção da responsabilidade social por uma empresa pode trazer benefícios tanto para a sociedade como para ela mesma.

Alguns estudiosos condenam a utilização da responsabilidade social como ferramenta de promoção e publicidade ou como um meio para auferir benefícios que sua adoção possa trazer. No entanto, uma empresa deve aliar seus objetivos tradicionais como crescimento e lucro à responsabilidade social, já que os primeiros garantem a sobrevivência e perpetuação de suas atividades. O uso da responsabilidade social como forma de obter benefícios é ao mesmo tempo uma oportunidade de promover o bem-estar da sociedade e de agregar valor para a empresa, não podendo ser relegado a segundo plano, sob o risco de ocasionar problemas financeiros e comprometer sua existência e sua atuação positiva na sociedade.

Além disso, a responsabilidade social não se restringe à organização, mas envolve toda a sua área de influência e a cadeia produtiva, caracterizando-se como um modo de a empresa ser competitiva, conquistar e ampliar o mercado, mesmo porque não pode ser destacada como uma ação caridosa ou como uma filantropia isolada, motivada por um sentimento de culpa provindo da utilização dos recursos da sociedade, mas, sim, alinhada aos objetivos da empresa, que devem contemplar a responsabilidade social.

A correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da empresa, proporcionando: valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; posição influente nas decisões de compras; vantagem competitiva; facilidade no acesso ao capital e financiamento; influência positiva na cadeia produtiva; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, e melhoria do clima organizacional, dentre outros.

Muitas organizações transmitem uma falsa idéia de preocupação com qualidade de vida da sociedade e satisfação do consumidor apenas objetivando os benefícios acima descritos. Isso pode ser notado pela ausência de valores

relativos a responsabilidade social em sua cultura e baixo grau de comprometimento com o conceito, o que causa inconsistência no comportamento da empresa, que não se sustenta com o passar do tempo, como se pode ver quando a Escola Cultural foi abordada.

Conforme pesquisa realizada pelo Instituto Ethos em parceria com o jornal Valor Econômico e publicada em junho de 2000, na prática a maioria dos consumidores brasileiros ainda não considera o grau de responsabilidade social da empresa na decisão de compra. Em 1999 a maioria da população brasileira não prestigiou empresas socialmente responsáveis no momento da compra, nem puniu empresas socialmente irresponsáveis, deixando de comprar seus produtos ou fazendo crítica a elas. No entanto, a mesma pesquisa mostra uma tendência na exigência das práticas socialmente responsáveis entre os consumidores brasileiros, já que 50% dos líderes de opinião, ou seja, a parcela da sociedade que influencia o comportamento dos demais segmentos, prestigiaram ou puniram empresas e 40% das pessoas entrevistadas com maior escolaridade também o fizeram.

Portanto, as respostas das empresas a essas crescentes demandas da sociedade, além de estarem associadas a motivos de obrigação social, adquirem status de natureza estratégica, na medida em que uma elevada consciência social, o exercício da cidadania empresarial e os investimentos sociais, incorporados aos tradicionais objetivos empresariais, podem garantir a autopreservação a longo prazo de uma organização.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ATEMAN, S. Thomas. SNELL, A. Scott. Administração Construindo Vantagens Competitiva. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

ASHLEY, Patrícia Almeida e Outros. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Sociedade Pós-capitalista. São Paulo, Pioneira, 1999.

_____. Fator Humano e Desempenho. São Paulo, Pioneira, 1997.

FOLHA DE SÃO PAULO. Quanto tempo nos resta, por Wilhelm, J. São Paulo, 04/05/1999.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. Cursos de Estatística. São Paulo, Atlas, 1996.

FURTADO, Celso. O Longo Amanhecer: reflexos sobre a formação do Brasil. Editora Paz e Terra, São Paulo, 1999.

GAZETA LATINO-AMERICANA. Empresas ganham com a aposta no social, por Valdete Cecato. 12 a 18/06/2000.

GAZETA MERCANTIL. Um retrato da responsabilidade social, por Marcelo Barroso, 01/03/2001.

GAZETA MERCANTIL. Empresas incentivam projetos para crianças, por C. Bueno Malta, 23/11/1997.

GEHRINGER, Max. Relações Desumanas no Trabalho. Salvador, Casa de Qualidade, 1998.

O GLOBO. 2010: um horizonte para a dívida social, por Luiz Fernando da Silva Pinto. Rio de Janeiro, 18/02/1998.

O GLOBO. Pequenas empresas bancam projetos sociais, Patrícia Duarte, 10/10/1999.

HAMPTON, R. David. Administração – Processos Administrativos. São Paulo, MacGraw-Hill, 1990.

JORNAL DO BRASIL, Empresas investem na ação social, por José Mayrink, 28/12/1997.

MARXIMIANO, A. Antônio César. Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana à Revolução Digital. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, Fransisco Paulo de; FROES, César. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

_____. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MILKOVICH, George T. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 2000.

OFFE, Claus. Capitalismo Desorganizado. São Paulo, Brasiliense, 1995.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. Metodologia Científica: planejamento e técnicas de pesquisa. São Paulo, LTr, 2000.

REVISTA do Instituto Ethos Empresas e Responsabilidade Social, Reflexão – os novos desafios de responsabilidade social empresarial, por Helio Mattar, São Paulo, 07/2001.

REVISTA EXAME, Fazer o bem compensará?, por Cláudia Vassalo, 22/04/1998.

REVISTA EXAME, Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo: Abril, ed. Especial, 2000.

REVISTA EXAME, Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo: Abril, ed. Especial, 2001.

REVISTA EXAME, Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo: Abril, ed. Especial, 2002.

REVISTA VEJA, O novo poder, por Thomas Truman. São Paulo: Abril, 04/1998.

RICHARDSON, Roberto J. et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo, Ed. Gente, 1998.

ROCHA, Renato Requião Munhoz da. Caso Inepar: por que deu certo? São Paulo, Ed. Gente, 1998.

VALOR. Imagem social da empresa influencia na hora da compra, por Célia Rosemblum. Caderno especial empresarial & comunidade, 13/06/2000.

VEITIA, Diego J. Os 50 Melhores Investimentos para o Século XXI. São Paulo, Futura, 1998.

INTERNET, ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo, Brasil, <http://ethos.org.br>.

_____, IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, São Paulo, Brasil, <http://www.ipea.gov.br/asocial/>.

_____, LIBRO VERDE – Fomentar um marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 2001, http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf.